

BÙI XUÂN PHONG

# QUẢN TRỊ KHÁCH SẠN



BIẾN ĐAM MÊ THÀNH DỊCH VỤ HOÀN HẢO!

- *Kính tặng và tưởng nhớ mẹ tôi - Đào Thị Sánh,*
- *Kính tặng cha tôi - Bùi Xuân Phê,*
- *Thương tặng các em Xuân, Hùng và các cháu,*
- *Thân tặng Mỹ Linh, người bạn thân thiết nhất của tôi,*
- *Mến tặng cácdì, các anh chị và tất cả những bạn đồng nghiệp.*

Mẹ tôi, Đào Thị Sánh, học khóa 1 Trường Công nhân Khách sạn Du lịch Việt Nam tại Hà Nội, tiền thân của Trường Cao đẳng Du lịch Hà Nội ngày nay. Lứa sinh viên của bà học khóa đầu tiên của ngành Du lịch Việt Nam từ những năm 70 của thế kỷ trước. Dì tôi, Đào Thị Vân, học khóa 7 năm 1975-1976, kể lại rằng lứa sinh viên của dì là thế hệ được đào tạo bài bản chính thức 2 năm tại làng Bưởi (sau này trường Trường Cao đẳng Du lịch Hà Nội chuyển về đường Hoàng Quốc Việt như hiện nay).

Tôi bắt đầu làm nghề khách sạn bằng công việc mở cửa và xách hành lý tại khách sạn Hữu Nghị, Hải Phòng vào tháng 10 năm 1995, khi vừa tròn 18 tuổi. Khách sạn Hữu Nghị là khách sạn 4 sao đầu tiên của thành phố Hải Phòng được xây dựng 11 tầng lầu trên nền khách sạn châu Âu (Hôtel de L'Europe thuộc đại lộ Paul Bert, đường Điện Biên Phủ, Hải Phòng ngày nay). Bạn thân của tôi, Phạm Mỹ Linh, tốt nghiệp Khoa Du lịch, Đại học Văn hóa Hà Nội rồi đi làm lễ tân ở một số khách sạn trong đó có khách sạn Harbour View Hải Phòng trước khi đi định cư và làm việc tại Đức.

Từ mẹ tôi, dì tôi, các chị tôi cho đến chúng tôi và các thế hệ ngày nay, du lịch Việt Nam và nguồn nhân lực du lịch Việt Nam đã trải qua rất nhiều những đổi thay, phát triển và hội nhập sâu rộng vào ngành công nghiệp không khói toàn cầu. Đỉnh cao của sự phát triển và hội nhập là việc áp dụng các tiêu chuẩn nghề du lịch Việt Nam (VTOS) và phần đầu chất lượng nguồn nhân lực trong ngành Du lịch của Việt Nam phù hợp với *Thỏa thuận thừa nhận lẫn nhau của ASEAN về nghề Du lịch* (MRA-TP).

Trong khuôn khổ cuốn sách này, tôi không hướng dẫn cách gấp khăn

ăn, rót rượu hay dọn phòng bởi vì đào tạo nghề khách sạn là thực hành tại thực địa (on the job training) với những chuyên gia giàu kinh nghiệm mà không phải dẫn giảng chữ nghĩa hàn lâm sách vở. Vì thế khi viết cuốn sách này, tôi mong muốn chia sẻ những kiến thức thực hành và những kinh nghiệm nhằm:

- Định hướng nghề nghiệp và cỗ vũ bạn trẻ dấn thân với nghề;
- Bổ túc kiến thức nghiệp vụ cho các bạn đồng nghiệp chưa có điều kiện tiếp cận và học hỏi thực tế từ các chuyên gia;
- Tham khảo cho các nhà quản lý trong việc xây dựng các quy định, quy trình trong hoạt động kinh doanh khách sạn;
- Chỉ dẫn những cách thức đạt đỉnh cao chất lượng dịch vụ;
- Khoi gợi những ý tưởng nhằm nâng cao hiệu quả lao động và cải thiện thu nhập cho những người làm nghề;
- Cố vấn những phương pháp tối đa hóa lợi nhuận và tối thiểu hóa chi phí trong hoạt động kinh doanh khách sạn.

Nghề khách sạn là một nghề vất vả. Nỗi vất vả làm nghề không thể kể bằng lời mà chỉ có thể đong bằng mồ hôi và nước mắt. Càng làm ở vị trí cao thì áp lực càng lớn, mồ hôi tuôn ra còn nước mắt phải nuốt ngược vào trong. Đánh đổi lại thì nghề khách sạn là một nghề sáng tạo vô tận. Ở đó, người tận tâm với nghề được thỏa sức bay bổng để tạo ra mọi cung bậc cảm xúc cho khách hàng. Thậm chí ở cùng một khách sạn, cùng một khách hàng ở những thời điểm và hoàn cảnh lưu trú khác nhau thì người làm nghề khách sạn có thể mang đến cho khách hàng những cảm xúc dịch vụ khác nhau. Những xúc cảm khiến khách hàng đi từ ngạc nhiên này đến ngạc nhiên khác, những cảm nhận khiến khách hàng từ thích thú đến cảm thấy không thể thiếu để luôn mong muốn được quay lại, được cảm nhận sự quen thuộc và được phát hiện những bất ngờ thú vị. Để làm được như vậy, chỉ có niềm đam mê mới có thể dấn thân và sáng tạo, chỉ có niềm đam mê mới làm nên sự thành công. Tôi hi vọng rằng cuốn sách có thể khơi gợi niềm đam mê của các bạn tôi đang cống hiến cho nghề, khích lệ sự dấn thân của các em tôi đang chập chững vào nghề để không mưu cầu những ước vọng cao xa mà có lẽ chỉ mong muốn rằng khách hàng của chúng tôi luôn được hài lòng, để khách sạn không chỉ là nơi cung cấp dịch vụ lưu trú, dịch vụ ẩm thực, dịch vụ vui chơi giải trí nữa mà trở thành một phong cách sống với những giá trị nhân văn. Đó cũng là những điều mà anh Huỳnh Trung Nam, Chủ tịch IMPERIAL Group, với niềm đam mê của anh với kinh doanh khách sạn cùng khao khát đưa chất lượng nhân sự ngành

khách sạn Việt Nam hội nhập và cạnh tranh với khu vực cũng như quốc tế, đã khích lệ tôi hoàn thành cuốn sách này.

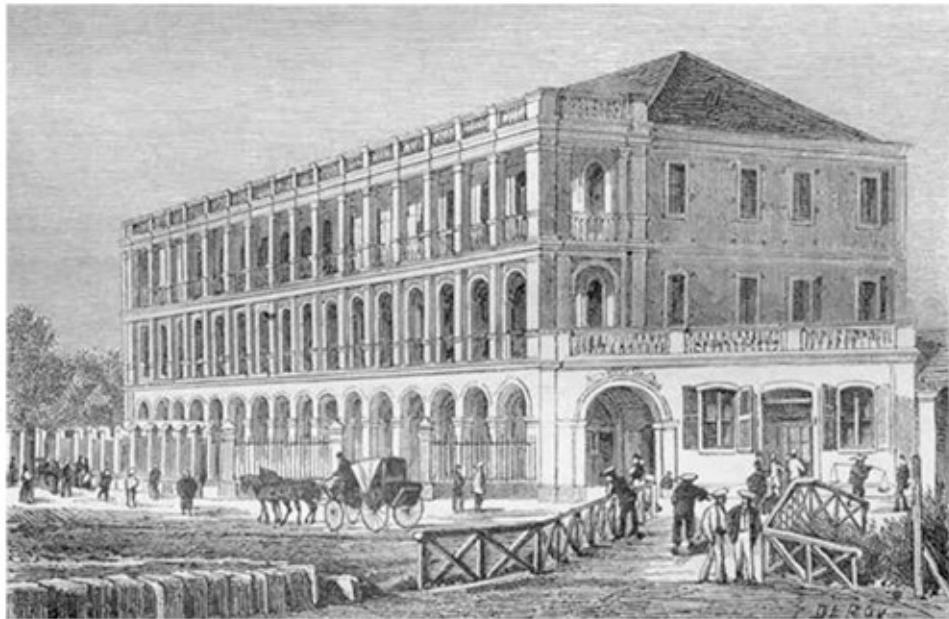
*TP HCM, tháng 5/2015*

**BÙI XUÂN PHONG**

# Phần I. NGHỀ KHÁCH SẠN TẠI VIỆT NAM

## CHƯƠNG 1. AI ĐƯA NGHỀ KINH DOANH KHÁCH SẠN VÀO VIỆT NAM?

Người Pháp đã đưa nghề kinh doanh khách sạn vào Việt Nam từ những năm 80 của thế kỷ 19 thông qua việc xây dựng những khách sạn đầu tiên tại Sài Gòn, sau đó là Hà Nội và Huế. Trong hành trình ngược dòng lịch sử để tìm kiếm khách sạn đầu tiên được xây dựng tại Việt Nam, tôi nhận ra Sài Gòn chính là nơi người Pháp đặt chân đến đầu tiên tại Việt Nam năm 1862 và nơi đây có thể cũng là nơi khách sạn đầu tiên tại Việt Nam được xây dựng. Đọc tại trang 295 cuốn sách *Từ điển lịch sử của Thành phố Hồ Chí Minh* của tác giả Justin Corfield, tôi tìm được một dòng đáng chú ý như sau: “Có một số lượng nhất định du khách tới thăm Sài Gòn vào thời Pháp thuộc. Họ ở khách sạn Cosmopolitan, khách sạn Continental hoặc Hôtel de l’Univers.” Lần theo những cái tên khách sạn này, tôi bắt đầu tìm thấy những mảnh ghép lịch sử...



Hình ảnh khách sạn Cosmopolitan, năm 1880.

Khách sạn Cosmopolitan vốn là tòa nhà của Vương Đại (Maison Wang Tai), một đại thương gia gốc Hoa ở Sài Gòn xây dựng năm 1867. Vương Đại sử dụng tòa nhà vừa làm nơi làm việc, nơi ở của gia đình, vừa cho người Pháp thuê một phần làm nơi ở và văn phòng. Năm 1874, Vương Đại chuyển văn phòng và gia đình ra khỏi tòa nhà. Năm 1880, Vương Đại bán tòa nhà cho chính quyền với giá 254.000 quan Pháp. Tòa nhà sau đó được gắn tên khách sạn Cosmopolitan và trở thành một nơi dành cho những du khách giàu có mong muốn hưởng thụ những dịch vụ ăn nghỉ tiện nghi kiểu châu Âu.

Theo tư liệu biên khảo của tiến sĩ Nguyễn Đức Hiệp trong bài *Sài Gòn, đường Catinat đầu thế kỷ 20*, khách sạn đầu tiên tại Việt Nam được người Pháp xây dựng và quản lý mang tên Hôtel Laval (còn gọi là khách sạn Fave năm trên đường Catinat - Đồng Khởi ngày nay).

Khách sạn Laval được thiết kế bởi ông Élisée Fave và được xây bởi các ông Bazin, Cazaux và Salvaire vào khoảng năm 1870. Theo ông Arthur Delteil, nhà được học người Pháp, ghi lại khi ông đến Sài Gòn năm 1882 thì khách sạn Fave (hay Hôtel Laval) gồm 3 tầng: tầng trệt là nhà ăn có các quạt panca trên trần nhà, hai tầng trên là các phòng, mỗi phòng đều có nước *robinet* và vòi sen (một tiện nghi lúc bấy giờ)...

LÉON CAUBERT

# Souvenirs Chinois

AVEC DIX-SEPT PLANCHES HORS TEXTE



PARIS

LIBRAIRIE DES BIBLIOPHILES

Rue de Lille, 7

M DCCC XCI

Trong cuốn *Những ký ức Trung Hoa* xuất bản năm 1891 của Léon Caubert có đè cập đến khách sạn Laval trong đoạn hội thoại sau: “Tôi qua anh có tìm được khách sạn nào tốt để nghỉ không?” Tôi hỏi anh ta. “Có”, anh ta trả lời,” Họ khuyên tôi nên chọn “khách sạn Laval để ngủ còn khách sạn l’Univers (Olivier) để ăn”. Nhưng tôi phải chia tay anh bây giờ vì tôi phải đi và nhớ đám bảo họ chuyến đồ của tôi cẩn thận.”

Cùng thời điểm ra đời của khách sạn Laval, vào khoảng năm 1872 ở Sài Gòn còn có khách sạn l’Univers (Hôtel de l’Univers) nằm trên góc hai mặt

đường Vannier và đường Turc (đường Ngô Đức Kế và đường Hồ Huân Nghiệp ngày nay), hướng ra phía cạnh quảng trường Rigault de Genouilly (công trường Mê Linh ngày nay). Khách sạn l'Univers là tòa nhà 3 tầng được quản lý bởi ông Lacaze.



Hình ảnh khách sạn Hôtel de l'Univers, năm 1901.

Năm 1886, ông Olivier vốn là bếp trưởng của Toàn quyền Đông Dương đã tiếp nhận quản lý khách sạn l'Univers. Là một bếp trưởng nên ông Olivier đã làm cho khách sạn nổi tiếng với những món ăn ngon thời bấy giờ. Điều này giải thích cho ý nghĩa của câu nói “khách sạn Laval để ngủ còn khách sạn l'Univers (Olivier) để ăn” ở trên. Tuy nhiên, cũng theo tiến sĩ Nguyễn Đức Hiệp thì khách sạn l'Univers bị phá bỏ vào tháng 12/1921.



132 SAIGON — Hôtel Continental

Hình ảnh khách sạn Continental, năm 1909.

Khách sạn Continental được ông Pierre Cazeau, một nhà sản xuất vật liệu xây cát và dụng cụ trong nhà, xây dựng năm 1878 và khánh thành vào năm 1880. Khách sạn Continental ngày nay nằm trên đường Đồng Khởi là khách sạn cổ nhất còn hoạt động kinh doanh khách sạn tại Sài Gòn.

Nhu vậy, được xây dựng vào năm 1867, khách sạn Cosmopolitan là khách sạn đầu tiên tại Việt Nam và điểm thú vị là người Pháp đưa nghề kinh doanh khách sạn vào Việt Nam còn khách sạn đầu tiên lại được xây dựng bởi một người Việt gốc Hoa ở Sài Gòn. Ngày nay, khách sạn Cosmopolitan xưa chính là tòa nhà trụ sở Cục Hải quan thành phố Hồ Chí Minh, số 2 đường Hàm Nghi. Khách sạn Cosmopolitan là mô hình đầu tiên về tổ hợp khách sạn văn phòng cho thuê ở Việt Nam. Vì thế, Vương Đại có thể được xem là ông tổ của nghề phát triển bất động sản dịch vụ tại Việt Nam (bao gồm khách sạn và văn phòng cho thuê).

Trong lúc này, khách sạn Grand được khai trương tháng 11/1885 có thể được coi là khách sạn đầu tiên tại Hà Nội. Khách sạn Grand ngày nay thuộc khu nhà 22-32 Lê Thái Tổ, Hoàn Kiếm, Hà Nội. Theo cuốn *Hà Nội giai đoạn 1873-1888* của André Masson, Lưu Đình Tuân biên dịch, NXB Hải Phòng, khách sạn Grand “có một phòng ăn 50 người, phòng bi-a được nhập đầu tiên vào Hà Nội, tất cả được lắp kính và ban đêm sáng choang.” Năm 1899, Gustave-Émile Dumoutier và Andre Ducamp đã góp vốn để xây dựng khách sạn Grand Hôtel Métropole Palace tại góc đại lộ Henri-Rivière (phố Ngô Quyền ngày nay).

Khách sạn được khánh thành và đưa vào hoạt động từ năm 1901, trở thành “*khách sạn đồ sộ nhất Đông Dương*” (Theo báo Indochinoise số ra ngày 18/3/1901). Ngày nay, khách sạn trở thành một trong những khách sạn lâu đời nhất còn hoạt động tại Việt Nam và mang tên khách sạn Sofitel Legend Metropole Ha Noi. Như vậy, cũng như khách sạn Continental không phải là khách sạn đầu tiên tại Sài Gòn, khách sạn Sofitel Legend Metropole cũng không phải là khách sạn đầu tiên tại Hà Nội. Cả hai khách sạn, nói đúng hơn, là những khách sạn cổ nhất còn hoạt động cho đến ngày nay tại Việt Nam.



Hình ảnh khách sạn Metropole, năm 1931.

Cũng vào năm 1901, tại Huế, một thương gia nguyên là sĩ quan quân đội Pháp tên là Henri Bogaert đã xây dựng khách sạn Bogaert trên đường Jules Ferry (nay là đường Lê Lợi, Huế). Sau trận bão lịch sử năm 1904, ông Bogaert đã nhượng lại khách sạn cho ông Alphonese Guerin, một nhà buôn người Pháp. Vốn là một nhà buôn, ông Guerin không chỉ khai thác dịch vụ lưu trú mà còn mở hệ thống cửa hàng thuộc khuôn viên khách sạn. Khách sạn được đổi tên thành Guerin Grand Hôtel vào năm 1905. Tuy nhiên, hệ thống cửa hàng trong khách sạn chỉ thực sự tạo ra các dịch vụ đa dạng và nổi bật như cửa hàng bán lẻ, rạp chiếu phim, tiệm cà phê, văn phòng lữ hành khi ông Guerin bán lại khách sạn cho anh em nhà Morin vào năm 1907. Anh em nhà Morin đổi tên khách sạn thành Morin Grand Hôtel de Hue (dân gian quen gọi là khách sạn Morin và cũng chính là

khách sạn Sài Gòn Morin ngày nay). Như vậy, khách sạn Sài Gòn Morin tại Huế là một trong ba khách sạn cổ nhất Việt Nam còn hoạt động kinh doanh khách sạn cho đến ngày nay tại Việt Nam.



Hình ảnh tấm dán nhãn hành lý của chuỗi khách sạn Morin.

Với tôi, đây thực sự là ba món quà thú vị và độc đáo mà người Pháp đã để lại cho ba miền trên dải đất hình chữ S của Việt Nam. Thú vị hơn, khi tìm hiểu về hoạt động kinh doanh khách sạn của anh em nhà Morin, tôi đã phát hiện chuỗi khách sạn đầu tiên được phát triển tại Việt Nam mang thương hiệu Morin. Đó là các khách sạn Morin Grand Hôtel de Hue (Huế), Morin Grand Hôtel de Tourane (Đà Nẵng), Morin Grand Hôtel de Quy Nhơn (Bình Định), Morin Grand Hôtel de Ba Na và Hôtel Bach Ma (Đà Nẵng). Chưa hết, chính từ việc hình thành chuỗi khách sạn Morin đã dẫn đến việc hình thành các tuyến du lịch giữa Đà Nẵng - Huế - Quy Nhơn trong đó du khách ăn nghỉ tại các khách sạn thuộc chuỗi hoặc các tuyến du lịch nối tuyến từ Hà Nội đến Sài Gòn. Gần 200 năm trước, người Pháp đã mang đến và phát triển ngành kinh doanh khách sạn với những nền tảng vẫn được thực hiện đến ngày nay tại Việt Nam.

### **Khách sạn Việt Nam theo dòng thời gian:**

- 1867: Maison Wang Tai (khách sạn Cosmopolitan, khách sạn đầu tiên của Việt Nam, nay là tòa nhà trụ sở Cục Hải quan thành phố Hồ Chí Minh, số 2 đường Hàm Nghi).
- 1870: Hôtel Laval (Sài Gòn).
- 1870: Grand Hôtel Cap Saint Jacques (khách sạn đầu tiên tại Vũng Tàu, nay là khách sạn Grand).
- 1872: Hôtel de l'Univers (Sài Gòn).
- 1880: Grand Hôtel Continental (nay là Khách sạn Continental, Sài Gòn).
- 1885: Khách sạn Grand (khách sạn đầu tiên của Hà Nội, nay là khu nhà 22-32 Lê Thái Tổ, Hoàn Kiếm, Hà Nội).
- 1886: Hôtel Du Commerce Haiphong (khách sạn đầu tiên và cổ nhất còn hoạt động tại Hải Phòng đến năm 2009 thì bị phá bỏ, Hải Phòng)
- 1900: Grand Hôtel des Nations (nay là một phần vị trí Vincom A, Sài Gòn)
- 1901: Grand Hôtel Métropole Palace (nay là khách sạn Sofitel Legend Metropole, Hà Nội).
- 1901: Khách sạn Bogaert (khách sạn đầu tiên của Huế, nay là khách sạn Sài Gòn Morin).
- 1905: Hôtel de France (Sài Gòn).
- 1907: Grand Hôtel de Desanti (khách sạn đầu tiên tại Đà Lạt, sau đổi tên thành Hôtel du Lac, nay là vị trí khách sạn Hàng Không, Đà Lạt).
- 1909: Khách sạn Chapa (khách sạn đầu tiên tại Sapa, Lào Cai).
- 1913: Hôtel de la Cascade d'Argent (khách sạn đầu tiên và cổ nhất tại Tam Đảo đã bị phá hủy năm 1948).
- 1920: Grant Hôtel de Dalat (Đà Lạt).
- 1920: Hôtel du Parc (nay là khách sạn Du Parc nằm trên đường Trần

Phú, Đà Lạt).

- 1920: Khách sạn Lang Bian Palace (nay là khách sạn Da Lat Palace, Đà Lạt).
- 1923: Khách sạn Morin Ba Na.
- 1925: Khách sạn Majestic (Sài Gòn).
- 1926: Grand Hôtel Beau Rivage (Nha Trang).
- 1929: Grand Hôtel de Quinhon (thuộc chuỗi khách sạn Morin, Quy Nhơn).
- 1929: Grand Hôtel de Desanti Dalat (Đà Lạt)
- 1930: Grand-Hôtel de Saigon (nay là khách sạn Grand, Sài Gòn).
- 1932: Khách sạn Morin Bạch Mã (thuộc chuỗi khách sạn Morin, Thừa Thiên Huế).
- 1932: Hôtel du Parc (nay là khách sạn Du Parc nằm trên đường Trần Phú, Đà Lạt).
- 1940: Grand Hôtel et Bar Catinat (nay là vị trí nhà hàng Viet Nam House, 93-95 Đồng Khởi, Sài Gòn).
- 1989: Khách sạn nổi Sài Gòn (khách sạn nổi đầu tiên trên thế giới được kéo đến và neo đậu trên sông Sài Gòn, bên đường Tôn Đức Thắng, trước tượng Trần Hưng Đạo ngày nay. Năm 1997, khách sạn nổi nhỏ neo rời khỏi Việt Nam).
- 2014: Theo báo cáo tóm tắt khảo sát ngành dịch vụ khách sạn của Grant Thornton, Việt Nam có 686 khách sạn từ 3 đến 5 sao.
- Tháng 2/2015: Theo số liệu từ trang web Agoda, có 4.625 cơ sở dịch vụ lưu trú tại Việt Nam (bao gồm các khách sạn từ 1 sao đến 5 sao, khu nghỉ dưỡng, căn hộ dịch vụ).

Trên thế giới, ngành kinh doanh khách sạn cho đến ngày nay chưa có một bộ tiêu chuẩn xếp hạng khách sạn chung. Mỗi vùng, mỗi quốc gia có những hệ thống xếp hạng tiêu chuẩn khách sạn khác nhau. Các tiêu chuẩn đánh giá khách sạn 3 sao ở quốc gia này đôi khi chỉ tương đương các tiêu chuẩn đánh giá khách sạn 1 sao ở quốc gia khác. Khách sạn tiêu chuẩn 5 sao ở vùng này còn thiếu rất nhiều các tiêu chí để đạt tiêu chuẩn 5 sao theo hệ thống đánh giá xếp hạng của vùng khác. Tuy khác nhau ở một số tiêu chí xếp hạng, các hệ thống xếp hạng tiêu chuẩn khách sạn đều xếp hạng khách sạn từ 1 sao đến 5 sao. 1 sao là xếp hạng khách sạn thấp nhất với những dịch vụ lưu trú cơ bản và 5 sao là xếp hạng khách sạn cao nhất với các điều kiện cơ sở vật chất và dịch vụ vượt trội. Ở số quốc gia châu Âu và Trung Đông, tiêu chuẩn xếp hạng khách sạn còn lên đến 6 sao và 7 sao.

Thông thường, thứ hạng sao biểu thị cho sự đánh giá và công nhận của khách lưu trú đối với cơ sở vật chất và chất lượng dịch vụ của khách sạn. Xếp hạng sao càng cao thì cơ sở vật chất càng sang trọng, chất lượng dịch vụ càng đòi hỏi cao. Điều này đồng nghĩa với việc khách hàng chấp nhận trả tiền nhiều hơn cho những khách sạn có xếp hạng nhiều sao hơn. Tuy nhiên, do không có sự thống nhất chung nên hầu hết khách hàng khi di chuyển giữa các vùng lãnh thổ và các quốc gia đã thất vọng khi so sánh giữa các khách sạn với nhau. Thậm chí cùng một thương hiệu khách sạn quốc tế, ở Bắc Mỹ luôn luôn thuộc phân khúc 4 sao nhưng khi xuất hiện ở châu Á thì được nhìn nhận là những khách sạn 5 sao. Đại diện cho khách hàng trong việc xây dựng các tiêu chí xếp hạng khách sạn, tiến hành các cuộc đánh giá, khảo sát và phong tặng danh hiệu là cơ quan quản lý ngành

khách sạn ở một quốc gia hoặc một tổ chức đánh giá xếp hạng quốc tế độc lập.

Ở Việt Nam, Tổng cục Du lịch thuộc Bộ Văn hóa, Thể thao và Du lịch là cơ quan quản lý việc xếp hạng khách sạn. Năm 1994, Tổng cục trưởng Tổng cục Du lịch ban hành Quyết định số 107/TCDL ngày 22/6/1994 về việc ban hành *Quy định về tiêu chuẩn xếp hạng khách sạn du lịch*. Đến năm 2001, tiêu chuẩn xếp hạng khách sạn được bổ sung và sửa đổi theo Quyết định 02/2001/QĐ - TCDL ngày 27/4/2001. Ngày 15/6/2009, Tổng cục trưởng Tổng cục Du lịch ban hành *Hướng dẫn áp dụng Tiêu chuẩn Quốc gia về phân loại, xếp hạng cơ sở lưu trú du lịch* theo Quyết định 217/QĐ - TCDL. Cũng trong năm 2009, bộ *Tiêu chuẩn xếp hạng khách sạn chung các nước tiểu vùng sông Mê Kông: Việt Nam - Lào - Campuchia* được Tổng cục Du lịch ban hành nhằm nâng cao vị thế và sức cạnh tranh của ngành khách sạn trong khu vực. Ở nhiều quốc gia, một số khu vực và trên thế giới, xếp hạng khách sạn được đảm nhiệm bởi cơ quan quản lý khách sạn của chính phủ hoặc những tổ chức độc lập như tạp chí lữ hành Forbes (Mỹ), Hiệp hội Xe hơi Hoa Kỳ (American Automobile Association - Mỹ), Hiệp hội Xe hơi Anh Quốc (Automobile Association - Anh) và một số trang web chuyên về lữ hành như *Travelocity, Orbitz*,...

Trước khi bạn đọc tiếp chương này về những dẫn giải đánh giá và những tiêu chí thì tôi muốn nói rằng bạn không nên quá xem trọng những tiêu chuẩn hữu hình của bộ tiêu chuẩn xếp hạng. Những trải nghiệm đẹp đẽ của khách hàng khi ở tại khách sạn của bạn và khả năng chạm được vào cảm xúc khiến khách hàng sảng sướng trong mỗi tình huống dịch vụ của đội ngũ nhân viên mới là quan trọng và không cần được gắn sao bởi bất kỳ tổ chức xếp hạng nào. Khi đạt được những cảnh giới ấy thì mọi tiêu chí xếp hạng đều vô nghĩa. Khách hàng sẵn sàng đánh giá mức 5 sao và hơn thế nữa cho dù khách sạn của bạn đang treo biển 3 sao. Bởi vì khi thất vọng về thái độ của bạn hoặc giận dữ vì sự chậm trễ của nhân viên thì tiện nghi 5 sao hay món ăn ngon hảo hạng cũng trở nên vô nghĩa đối với khách hàng. Các tiêu chí và yêu cầu về tiện nghi khách sạn giữa các quốc gia, khu vực có thể khác nhau do sự khác biệt về văn hóa, lối sống và điều kiện kinh tế. Nhưng cảm nhận chào đón hay thờ ơ, cảm xúc trước nụ cười thân thiện hay vẻ mặt khó chịu của con người ở các quốc gia, khu vực ấy đều giống nhau. Khi đó, khi hiểu được bản chất thực sự của dịch vụ 5 sao thì bạn có thể tạo riêng cho khách sạn của mình những tiêu chí 5 sao đích thực trong lòng khách hàng. Ngày nay, khách hàng có thể bày tỏ cảm xúc ngay lập tức

đối với khách sạn của bạn qua những trang web trực tuyến như *TripAdvisor* (Mỹ), *Agoda* (Mỹ), *iVivu* (Việt Nam), *Mytour* (Việt Nam) trước sự chứng kiến của hàng triệu khách hàng khác. Áp lực của thứ hạng đánh giá tại các trang web này cũng đã thúc đẩy các khách sạn nỗ lực và cố gắng thay đổi nhằm làm hài lòng những yêu cầu của khách hàng. Mục tiêu cốt là những cuộc chạy đua ngầm tạo ra những đánh giá giả mạo nhằm nâng hạng và tạo những thông tin sai lệch so với thực tế.

Tại Việt Nam, theo Thông tư 88/2008/TT-BVHTTDL về việc hướng dẫn thực hiện Nghị định số 92/2007/NĐ-CP ngày 1 tháng 6 năm 2007 của Chính phủ quy định chi tiết việc thi hành một số điều của Luật Du lịch về lưu trú du lịch, thủ tục xếp hạng cơ sở lưu trú du lịch, hạng 1 sao, 2 sao cho khách sạn, làng du lịch được tiến hành như sau:

- Trong thời hạn ba tháng kể từ ngày bắt đầu hoạt động kinh doanh, các cơ sở lưu trú du lịch phải gửi một bộ hồ sơ đăng ký hạng cơ sở lưu trú du lịch đến Sở Văn hóa, Thể thao và Du lịch sở tại để thẩm định, xếp hạng hoặc trình cơ quan có thẩm quyền thẩm định, xếp hạng theo quy định.

- Giám đốc Sở Văn hóa, Thể thao và Du lịch thành lập Tổ thẩm định gồm ba cán bộ, công chức am hiểu chuyên môn nghiệp vụ quản lý lưu trú du lịch của Sở để xem xét hồ sơ, thẩm định dựa trên căn cứ tiêu chuẩn xếp hạng cơ sở lưu trú du lịch và tư vấn giúp Giám đốc Sở Văn hóa, Thể thao và Du lịch ra quyết định công nhận xếp hạng.

Đối với hạng 3 sao trở lên cho khách sạn, làng du lịch:

\*\*- Trong thời hạn ba tháng kể từ ngày bắt đầu hoạt động kinh doanh, các cơ sở lưu trú du lịch phải gửi một bộ hồ sơ đăng ký hạng cơ sở lưu trú du lịch đến Sở Văn hóa, Thể thao và Du lịch sở tại để thẩm định, xếp hạng hoặc trình cơ quan có thẩm quyền thẩm định, xếp hạng theo quy định.

- Trong thời hạn 7 ngày làm việc kể từ ngày nhận được hồ sơ hợp lệ, Sở Văn hóa, Thể thao và Du lịch gửi Tổng cục Du lịch một bộ.

- Tổng cục trưởng Tổng cục Du lịch thành lập Tổ thẩm định gồm 5 cán bộ, công chức am hiểu chuyên môn nghiệp vụ quản lý lưu trú du lịch của Tổng cục Du lịch và Sở Văn hóa, Thể thao và Du lịch để xem xét hồ sơ, thẩm định dựa trên căn cứ tiêu chuẩn xếp hạng cơ sở lưu trú du lịch và tư vấn giúp Tổng cục trưởng Tổng cục Du lịch ra quyết định công nhận xếp hạng theo thẩm quyền.

Tại một số khu vực và trên thế giới, các tổ chức xếp hạng độc lập như đã đề cập ở trên gửi các đánh giá viên bí mật đến ở tại các khách sạn để thẩm định chất lượng cơ sở vật chất và dịch vụ. Những tiêu chuẩn như diện tích phòng, cỡ giường, độ lớn của bể bơi hay số lượng nhà hàng, thậm chí chất lượng wifi cũng được đưa vào các tiêu chí đánh giá xếp hạng. Mỗi tổ chức có các bảng tiêu chí riêng để đánh giá xếp hạng. Thêm chí tên gọi cũng khác như các tiêu chí xếp hạng 5 kim cương của Hiệp hội Xe hơi Hoa Kỳ hay những tiêu chí xếp hạng 5 sao của tạp chí lữ hành *Forbes*. Và sẽ rất thiếu sót nếu không nhắc đến Michelin, công ty xếp hạng khách sạn nhà hàng lâu đời nhất châu Âu với *Michelin Guide* được mệnh danh là Kinh thánh của những người sành ăn. Do Michelin nổi tiếng với các tiêu chí xếp hạng cho nhà hàng nên tôi sẽ đề cập về tổ chức này và cách thức xếp hạng ở Phần VI - Nhà hàng và tiệc.

Với mỗi khách sạn được gắn sao và đưa vào danh sách niêm yết trên tạp chí và trang web của *Forbes*, quy trình thẩm định và xếp hạng như sau:

- Các chuyên gia về bất động sản dịch vụ được bí mật cử đến xem xét các điều kiện cơ sở vật chất, vị trí và sự sạch sẽ cho xếp hạng các khách sạn từ 1 sao đến 3 sao.

- Dựa trên kết quả thẩm định cơ sở vật chất, nếu các chuyên gia về bất động sản dịch vụ nhận thấy khách sạn có đủ điều kiện để xem xét xếp hạng từ 4 sao đến 5 sao thì *Forbes* cử các chuyên gia ăn danh khác tới đánh giá bí mật chất lượng dịch vụ. Các chuyên gia sử dụng dịch vụ lưu trú và ăn uống tại khách sạn được thẩm định ít nhất 2 đêm và 3 ngày như khách hàng nhưng không để cho khách sạn biết họ thực sự là ai. Nguyên tắc này tương tự nguyên tắc các chương trình khách hàng bí mật mà các doanh nghiệp dịch vụ thường áp dụng khi đánh giá chất lượng dịch vụ.

Đối với bộ tiêu chuẩn của Hiệp hội Xe hơi Hoa Kỳ, viết tắt là AAA, khách sạn được xếp hạng theo kim cương từ 1 kim cương đến 5 kim cương.

Để được gắn kim cương xếp hạng, các khách sạn phải gửi yêu cầu đến cho AAA để được xét duyệt. AAA cử các chuyên gia thẩm định tới khách sạn được xem xét xếp hạng mà không hẹn trước. Tuy nhiên, khi tới khách sạn thì chuyên gia sẽ thông báo cho khách sạn biết họ là ai. Cũng như *Forbes*, đối với các khách sạn được xem xét xếp hạng 4 kim cương và 5 kim cương, các chuyên gia được cử đến làm khách hàng bí mật để thẩm định chất lượng phục vụ. Quy trình xếp hạng kim cương cho khách sạn của AAA gồm 3 bước: thẩm định đạt chuẩn xếp hạng, thẩm định cơ sở vật chất, đánh giá chất lượng dịch vụ. Khi một khách sạn nộp hồ sơ xếp hạng, AAA thẩm định hồ sơ theo 5 hạng mục chính gồm: sự sạch sẽ, cơ cấu quản trị, các khu vực bên ngoài khách sạn, phòng ngủ và phòng tắm. Nếu hồ sơ đạt tiêu chuẩn theo quy định của AAA, khách sạn được phê chuẩn thực hiện bước thẩm định cơ sở vật chất. Các chuyên gia của AAA được cử tới khách sạn để phỏng vấn ban giám đốc khách sạn, sau đó thẩm định cơ sở vật chất theo các tiêu chí xếp hạng. Cuối cùng, các chuyên gia AAA viết báo cáo xếp hạng và các ý kiến đánh giá độc lập. Chỉ những khách sạn đạt chuẩn 4 hoặc 5 kim cương về cơ sở vật chất mới được các chuyên gia đề cử bước đánh giá chất lượng dịch vụ. Các chuyên gia của AAA bí mật đóng giả khách lưu trú để tiến hành đánh giá chất lượng dịch vụ. Các báo cáo đánh giá chất lượng được Ủy ban đánh giá xếp hạng của AAA họp và đánh giá.

Tại Việt Nam, Tổng cục Du lịch quyết định xếp hạng khách sạn theo 5 tiêu chí: vị trí, kiến trúc; trang thiết bị, tiện nghi phục vụ; dịch vụ và mức độ phục vụ; nhân viên phục vụ; vệ sinh. Chi tiết các yêu cầu chung về tiêu chuẩn xếp hạng theo Quyết định số 02/2001/QĐ-TCDL ngày 27/4/2001 của Tổng cục Du lịch như sau (các bạn tìm đọc văn bản để xem chi tiết các tiêu chí xếp hạng từ 1 sao đến 5 sao):

### **Vị trí, kiến trúc:**

- Vị trí: Khách sạn phải được xây dựng cách bệnh viện, trường học ít nhất 100 mét căn cứ vào ranh giới giữa hai cơ sở; không được nằm trong hoặc liền kề khu vực quốc phòng, an ninh và các mục tiêu cần được bảo vệ theo quy định hiện hành.

- Thiết kế kiến trúc: phù hợp với yêu cầu kinh doanh, các khu vực dịch vụ được bố trí hợp lý, thuận tiện.

- Dây chuyền phục vụ giữa các bộ phận và trong từng bộ phận dịch vụ trong khách sạn: được bố trí hợp lý, bảo đảm thuận tiện, một chiều.

- Bảng tên, hạng khách sạn, phù hiệu khách sạn (nếu có): được đặt ở nơi dễ thấy (kể cả ban ngày và ban đêm).

- Cửa ra vào của khách sạn: được bố trí thuận tiện, tối thiểu phải có 2 cửa, cửa dành riêng cho khách và cửa dành riêng cho cán bộ, công nhân viên phục vụ trong khách sạn.

- Chỗ để xe: khách sạn phải bố trí chỗ để xe cho khách.

- Buồng: diện tích tối thiểu của buồng ngủ, phòng vệ sinh ( $m^2$ )

- Buồng 2 phòng:  $22 m^2$

- Buồng đơn:  $9 m^2$

- Buồng đôi:  $14 m^2$

- Buồng 3, 4 giường:  $18 m^2$

- Phòng vệ sinh:  $4 m^2$

- Các khách sạn phục vụ khách với mục đích nghỉ dưỡng (nghỉ biển, nghỉ núi,...) nên có diện tích để đặt thêm giường thứ 3 (trong trường hợp khách yêu cầu).

- Sảnh: sảnh đón tiếp (nơi có cửa ra vào chính của khách sạn) phải đủ rộng để đón khách, phù hợp với quy mô của khách sạn.

- Phòng vệ sinh ở các khu vực công cộng (khu vực đón tiếp, phòng ăn,...) có phòng cho nam và nữ riêng.

### **Trang thiết bị, tiện nghi phục vụ:**

- Hệ thống điện: độ chiếu sáng đảm bảo theo yêu cầu của từng khu vực; đèn cấp cứu để đề phòng khi có sự cố xảy ra; cung cấp điện đầy đủ 24/24

giờ cho sinh hoạt và phục vụ.

- Hệ thống nước: nước đủ cho sinh hoạt và phòng cháy, chữa cháy 24/24 giờ; cấp nước nóng: 24/24 giờ; hệ thống xử lý nước thải và chất thải, đảm bảo tiêu chuẩn về vệ sinh môi trường.

- Trang thiết bị phòng cháy, chữa cháy: Có hệ thống báo cứu hỏa và phương tiện phòng cháy, chữa cháy.

- Phòng vệ sinh công cộng: có trang bị máy ho tay, hoặc khăn tay, giấy lau tay.

### **Dịch vụ và mức độ phục vụ:**

- Các dịch vụ được quy định theo từng hạng khách sạn và phải luôn sẵn sàng phục vụ.

### **Nhân viên phục vụ:**

- Về nghiệp vụ: những người quản lý khách sạn và nhân viên phục vụ phải qua đào tạo và bố trí theo đúng nghiệp vụ chuyên môn.

- Về sức khỏe: những nhân viên phục vụ phải qua kiểm tra sức khỏe (có giấy chứng nhận).

- Về trang phục: những người quản lý khách sạn và nhân viên phục vụ phải mặc đồng phục đúng theo quy định của khách sạn đối với từng chức danh và từng bộ phận dịch vụ trong thời gian làm việc tại khách sạn.

### **Thực hiện các biện pháp để bảo đảm yêu cầu về vệ sinh trong các lĩnh vực sau:**

- Vệ sinh môi trường, cảnh quan xung quanh khách sạn.
- Vệ sinh các khu vực trong khách sạn.
- Vệ sinh trang thiết bị, dụng cụ phục vụ khách.
- Vệ sinh thực phẩm.
- Vệ sinh cá nhân (đối với nhân viên phục vụ).

Tạp chí lữ hành *Forbes*, tiền thân là tạp chí lữ hành *Mobil*, được thành lập năm 1958 tại Hoa Kỳ. Trong gần 60 năm hoạt động đánh giá xếp hạng các khách sạn trên toàn thế giới từ Mỹ, Canada, Mexico, Brazil, Argentina đến Anh, Nhật Bản, Trung Quốc, Singapore, Hồng Kông, Thái Lan, các chuyên gia của *Forbes* đã xây dựng nên bộ xếp hạng khách sạn từ 500-800 tiêu chí khác nhau, trong đó 70% các tiêu chí tập trung vào đánh giá chất lượng phục vụ. Theo *Forbes*, sự khác nhau giữa khách sạn 4 sao và 5 sao chủ yếu ở chất lượng phục vụ của nhân viên. Ví dụ ở những khách sạn được *Forbes* đánh giá 5 sao, chất lượng dịch vụ về tốc độ và sự sẵn sàng được đánh giá như sau:

- Khách hàng được chào đón trong vòng 60 giây kể từ khi bước vào khách sạn.
- Sau khi nhận phòng 10 phút, hành lý của khách đã phải được chuyển đến phòng.
- 5 phút là khoảng thời gian chờ đợi từ lúc yêu cầu được tiếp nhận đến khi đồ ăn được phục vụ tại phòng.
- Trong vòng 30 giây kể từ khi khách uống cạn ly nước, nhân viên phục vụ tiếp cận để đề nghị rót thêm.
- Nhân viên phục vụ tiếp cận khách hàng để mời đồ uống miễn phí 90 phút một lần trong những ngày nóng.
- Điện thoại không được giữ máy quá 30 giây mà không kết nối lại với khách hàng.
- Quầy lễ tân và tối thiểu một nhà hàng phải phục vụ 24/7.

Bộ xếp hạng sao khách sạn của *Forbes* được đánh giá là khó hơn các tiêu chuẩn xếp hạng kim cương của Hiệp hội Xe hơi Hoa Kỳ. AAA phát hành danh bạ khách sạn đầu tiên để hỗ trợ du khách vào năm 1917 và thiết lập bộ tiêu chí xếp hạng kim cương cho khách sạn vào năm 1976. Bộ tiêu chí xếp hạng của AAA gồm hai tiêu chí chính là cơ sở vật chất, đồ dùng cá nhân trong phòng và dịch vụ. Cơ sở vật chất được thẩm định ở 4 hạng mục gồm:

- Cảnh quan bên ngoài khách sạn, kiến trúc và chỗ đậu xe.

- Các khu vực công cộng như hành lang, các cửa hàng, khu dịch vụ văn phòng, bể bơi.
- Phòng khách.
- Phòng tắm.

Với khách sạn được xem xét xếp hạng 5 kim cương, các tiêu chí dịch vụ cần được thẩm định ở 12 nghiệp vụ và 300 điểm trải nghiệm của khách hàng. 12 nghiệp vụ gồm: đặt phòng, đón khách, nhận phòng, chuyển hành lý khi nhận phòng, dịch vụ phòng buổi tối (turndown service), báo thức, nhận yêu cầu ăn tại phòng, phục vụ món ăn tại phòng, chuyển hành lý khi trả phòng, trả phòng, tiễn khách và dịch vụ sai phái (concierge).



Biểu tượng của tạp chí lữ hành Forbes và Hiệp hội Xe hơi Hoa Kỳ - AAA.

Những đánh giá xếp hạng từ các tổ chức độc lập và có kinh nghiệm lâu năm như *Forbes* hay AAA đối với khách sạn và Michelin đối với nhà hàng không chỉ được tin cậy bởi hầu hết khách hàng và bản thân các khách sạn mà còn được công nhận trên toàn thế giới. Được gắn sao của các tổ chức này không chỉ là vinh dự và chuẩn mực nghề nghiệp mà còn là cơ hội tăng doanh thu cho các khách sạn. Hàng năm, lễ công bố các khách sạn đạt chuẩn 4 sao và 5 sao của tạp chí *Forbes* được giới chuyên môn, những người làm nghề khách sạn và khách hàng mong đợi và chào đón như lễ trao giải Oscar của làng điện ảnh.

Cho đến nay, Việt Nam chưa có một khách sạn được gắn danh hiệu của *Forbes* cũng như chưa có một nhà hàng đạt ngôi sao của Michelin. Chúng ta có thể không thua kém các nước quanh khu vực về cơ sở vật chất theo các tiêu chí của *Forbes* hay Michelin nhưng chúng ta còn một khoảng cách khá xa và đầy thách thức về chất lượng phục vụ. Trong khi *Forbes* yêu cầu

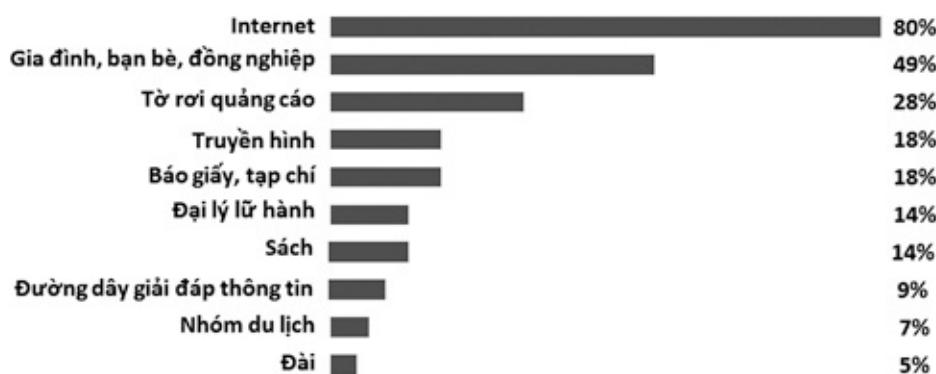
xem xét từ 500-800 tiêu chí thẩm định chất lượng dịch vụ và một số tổ chức đánh giá hơn 300 điểm tiếp xúc của khách hàng trong chuỗi trải nghiệm tại khách sạn thì bộ tiêu chuẩn xếp hạng khách sạn của chúng ta dường như thiếu hẳn các tiêu chuẩn này. Trong những năm gần đây, các nhà quản lý và các chuyên gia của Tổng cục Du lịch Việt Nam luôn nỗ lực đề cập nhật và thay đổi các tiêu chí xếp hạng khách sạn tiến gần đến những tiêu chuẩn quốc tế như Forbes hay AAA nhưng cải thiện và nâng cao chất lượng nguồn nhân lực đáp ứng các chuẩn mực ấy luôn là bài toán nan giải. Trong đó, tiếng Anh hạn chế không chỉ gây khó khăn cho đội ngũ trực tiếp làm nghề mà còn cản trở nguồn nhân lực khách sạn Việt Nam tiếp cận với những kiến thức cập nhật của ngành khách sạn. Việc chưa có các khách sạn đạt chuẩn 5 sao của *Forbes* hay các nhà hàng đạt chuẩn 3 sao của *Michelin* cũng đang làm cho Việt Nam mất đi cơ hội phục vụ một số lượng lớn khách hàng giàu có từ Bắc Mỹ và châu Âu, những người đã quen thuộc với những chuẩn mực của những thương hiệu nhà hàng, khách sạn hàng đầu thế giới. Điều này càng được khẳng định khi ngày càng nhiều những chuyên gia đến từ các hãng lữ hành quốc tế chia sẻ về những e ngại chất lượng dịch vụ không tương xứng khi đưa khách của họ đến với Việt Nam. Viết những dòng này, tôi mơ ước đến một ngày được nhìn thấy những ngôi sao của *Forbes*, những ngôi sao của *Michelin* gắn trên những khách sạn ở Việt Nam để tôi có thể tự hào nói với bạn bè quốc tế rằng chất lượng dịch vụ khách sạn của chúng ta ngang tầm quốc tế.

Được thành lập năm 2000 tại Hoa Kỳ, *TripAdvisor* là trang web cung cấp đánh giá trực tuyến và thông tin liên quan về các khách sạn và nhà hàng trên thế giới cho khách du lịch. Khách lưu trú tại các khách sạn đánh giá, nhận xét trực tiếp trải nghiệm của bản thân trên trang web và chia sẻ cho hàng triệu khách hàng theo dõi mỗi ngày. Theo ông Frederic Gonzalo, chuyên gia 20 năm kinh nghiệm tiếp thị và truyền thông trong ngành du lịch:

- Trong số 125 triệu tài khoản của khách hàng trên *TripAdvisor* thì có khoảng 34 triệu khách hàng thường xuyên đánh giá.
- Bình quân mỗi tháng có 260 triệu lượt truy cập trang web.
- Một số điều tra cho thấy sự tăng hạng trên *TripAdvisor* làm tăng khoảng 11% tỷ suất doanh thu trên số lượng phòng (RevPAR).

Không đề cập đến những hạn chế và những góc khuất của cuộc đua

thăng hạng trên các trang web đánh giá trực tuyến, tôi muốn nhấn mạnh tầm quan trọng của tiếp thị và truyền thông trực tuyến mà *TripAdvisor* chỉ là một ví dụ. Cũng theo ông Frederic Gonzalo, du khách ngày nay có xu hướng mạnh mẽ quyết định lựa chọn lưu trú và ăn uống thông qua những nhận xét của các khách hàng khác trên các trang mạng. Trước khi quyết định ở đâu và ăn chỗ nào thì khách hàng sử dụng Internet là kênh tham khảo đầu tiên để lựa chọn. Một nghiên cứu của Google Think và Ipsos Media CT đã minh chứng rõ nét xu hướng này:



Kết quả nghiên cứu của Google Think, Ipsos Media CT, 11/2013.

Trên kênh tham khảo Internet thì các nhận xét trên các trang đánh giá trực tuyến có sức ảnh hưởng mạnh nhất. Thông qua những trang đánh giá này, những lời khen hay những phàn nàn của khách hàng được phát tán đi toàn thế giới với tốc độ của một cú nhấp chuột máy tính. Trong một cuộc điều tra thường niên của TripBarometer<sup>(1)</sup> cho riêng kênh Internet đối với hơn 35.000 khách hàng trên phạm vi toàn cầu:

- 69% các quyết định lựa chọn khách sạn đến từ các trang web đánh giá.
- 57% các quyết định lựa chọn khách sạn đến từ các đại lý lữ hành trực tuyến.
- 56% từ các trang web của các nhà điều hành tour du lịch.
- 43% từ gia đình, bạn bè, đồng nghiệp.
- 24% từ mạng xã hội.

Làm thế nào để vẫn có thể làm cho khách hàng hài lòng mà không phải quan tâm đến hàng trăm tiêu chuẩn phục vụ là câu hỏi được nhiều chủ

khách sạn và quản lý khách sạn trăn trở với tôi. Họ là những người quản lý khách sạn dưới 100 phòng và không có nhu cầu tham gia cuộc đua xếp hạng khách sạn. Lời khuyên của tôi là hãy tập trung vào nhóm khách hàng mục tiêu và thỏa mãn mọi nhu cầu của nhóm khách hàng mục tiêu đó. Khi đó mức độ thỏa mãn nhu cầu của khách hàng chính là những tiêu chuẩn chất lượng dịch vụ của bạn. Bằng cách này hay cách khác, khi khách hàng yêu quý khách sạn của bạn và hiểu rằng đội ngũ của bạn luôn hết lòng vì họ thì họ luôn sẵn sàng chờ đợi và cảm thông cho bất cứ sự cố dịch vụ nào. Hàng trăm tiêu chuẩn phục vụ chỉ có ý nghĩa khi đạt được tiêu chuẩn duy nhất trong lòng khách hàng, đó là sự yêu quý của họ.

# CHƯƠNG 3. TRẢI NGHIỆM KHÁCH HÀNG VỚI CÁC LOẠI HÌNH DỊCH VỤ KHÁCH SẠN TẠI VIỆT NAM

Dịch vụ khách sạn dù đơn giản hay cao cấp, dù ở khách sạn thương mại hay khu nghỉ dưỡng, dù ở nhà nghỉ dùng chung hay khách sạn căn hộ đều đòi hỏi người cung cấp dịch vụ chạm được vào cảm xúc của khách lưu trú thông qua thái độ đúng mực và các hành động phù hợp tình huống giao tiếp. Các cung bậc cảm xúc có thể khác biệt đối với các đối tượng khách hàng khác nhau nhưng sự hài lòng đều chung một cảm giác được phục vụ xứng đáng với chi phí bỏ ra. Những hành động phục vụ vượt lên giá trị đồng tiền mà khách hàng chi trả sẽ khiến khách hàng “Ồ” lên thán phục và chuyển thành những lời khen có cánh bay đến những khách hàng khác. Hơn cả những lời tán dương, những hành động phục vụ vượt trội mong đợi khiến khách hàng quay trở lại mới là phần thưởng lớn nhất và cao quý nhất dành cho chúng ta, những người phục vụ xuất sắc.

Khi không chạm được vào cảm xúc của khách hàng thì vị trí thuận lợi, nội thất hiện đại, đồ ăn ngon hay thương hiệu nổi tiếng đều vô nghĩa đối với khách hàng. Trong cơn tức giận, khách hàng ở khách sạn 5 sao hay khách hàng ở một nhà nghỉ bình dân đều có những thái độ và hành động giống nhau để trừng phạt và nhấn chìm chúng ta, những người phục vụ kém cỏi. Đó là việc không bao giờ quay trở lại. Hơn thế nữa, khách hàng tiếp tục chia sẻ những bức bối và phàn nàn về chúng ta với rất nhiều khách hàng khác.

Ở chương này tôi không nêu định nghĩa hay miêu tả khách sạn thương mại hay khu nghỉ dưỡng, tôi không so sánh sự giống nhau và khác nhau của khách sạn sân bay và khách sạn sân golf để nói về các loại hình dịch vụ lưu trú tại Việt Nam. Tôi liệt kê những điều khiến khách hàng hài lòng và những điểm khiến khách hàng thường phàn nàn ở mỗi loại hình dịch vụ lưu trú để dẫn dắt các bạn đến với từng nghiệp vụ khách sạn tiêu chuẩn được hướng dẫn thực dụng dưới dạng liệt kê các bước thực hiện ở các phần

tiếp theo của cuốn sách. Ở đó, bên cạnh liệt kê các bước thực hiện, các tình huống phàn nàn và cách thức xử lý chuyên nghiệp các tình huống phàn nàn cũng được tiết lộ chi tiết cùng các bạn.

## 1. Khách sạn thương mại (business/city hotel)

Khách sạn thương mại dành cho thương nhân, những người đi công tác là dịch vụ kinh doanh khách sạn nguyên thủy và phổ biến nhất trên thế giới. Khách sạn thường được xây dựng ở khu vực trung tâm của những thành phố lớn. Ngày nay, khách lưu trú tại loại khách sạn này không chỉ có thương nhân, người đi công tác mà còn cả khách du lịch. Do hai đối tượng khách có hai nhu cầu về dịch vụ khác nhau nên những người cung cấp dịch vụ khách sạn luôn phải tìm tòi những giải pháp cân bằng nhằm giảm thiểu xung đột và làm thỏa mãn các nhu cầu khác nhau của khách hàng. Khách thương gia phàn nàn khách du lịch ồn ào còn khách du lịch không hài lòng vì trang thiết bị và dịch vụ chỉ dành cho khách thương gia. Bên cạnh đó, ngoài dịch vụ lưu trú và dịch vụ ăn uống cho khách ở, khách sạn còn cung cấp dịch vụ tiệc cho khách bên ngoài. Tiệc cưới, hội nghị là những hoạt động ít nhiều gây phiền toái cho khách lưu trú mà bất kỳ người quản lý khách sạn nào cũng từng đói mặt với những lời phàn nàn trong suốt cuộc đời làm nghề.

Trong dòng khách sạn thương mại có một nhánh đặc biệt là những khách sạn nhỏ được thiết kế riêng biệt theo hướng nghệ thuật, tiếng Anh gọi là *boutique hotel*. Đặc trưng nổi bật nhất của các boutique hotel là nội thất kiêu dáng đẹp với những màu sắc rực rỡ tạo cảm giác mạnh mẽ.



Khách sạn thương mại

Ở Việt Nam, khách sạn boutique lý tưởng nhất chỉ nên có từ 10 phòng đến 30 phòng để đảm bảo không gian ấm cúng tạo trải nghiệm cá nhân một cách ánh tượng nhất cho khách hàng. Nội thất kiểu dáng và những đồ dùng cá nhân trong phòng (amenities) luôn gây cho khách lưu trú những bất ngờ và thích thú. Chất lượng dịch vụ tại các khách sạn boutique đòi hỏi trau chuốt đến từng cảm xúc của khách hàng nên kinh nghiệm và kỹ năng của nhân viên phục vụ cũng đòi hỏi rất cao. Một hầm rượu với những chai rượu hảo hạng được phục vụ bởi nhân viên pha chế (bartender) nổi tiếng hoặc một nhà hàng sang trọng với đầu bếp hàng đầu trong thành phố là điểm nhấn khác cho khách sạn boutique.

Nói đến khách sạn boutique là nói đến những trải nghiệm riêng và có khác biệt trong dòng khách sạn thương mại, vì thế giá phòng ở khách sạn boutique thực thụ thường đắt nhất.

Những điều khách hàng hài lòng khi lưu trú khách sạn thương mại ở Việt Nam:

- Gần trung tâm, thuận tiện cho việc mua sắm, ăn uống, giải trí;
- Dịch vụ sai phái (concierge) cung cấp thông tin đúng, đủ và nhanh chóng theo nhu cầu của khách, hỗ trợ khách chu đáo và trách nhiệm mọi thời điểm, thái độ vui vẻ và luôn luôn ân cần với khách;
- Nhân viên lễ tân luôn niềm nở, hiếu khách và nhớ tên khách;
- Phòng ngủ sạch sẽ và yên tĩnh;
- Nhà tắm đầy đủ nước nóng;
- Các món ăn ngon được phục vụ bởi nhân viên phục vụ luôn tinh tế và quan tâm đến khách.

Những điểm khách hàng thường phàn nàn khi lưu trú khách sạn thương mại ở Việt Nam:

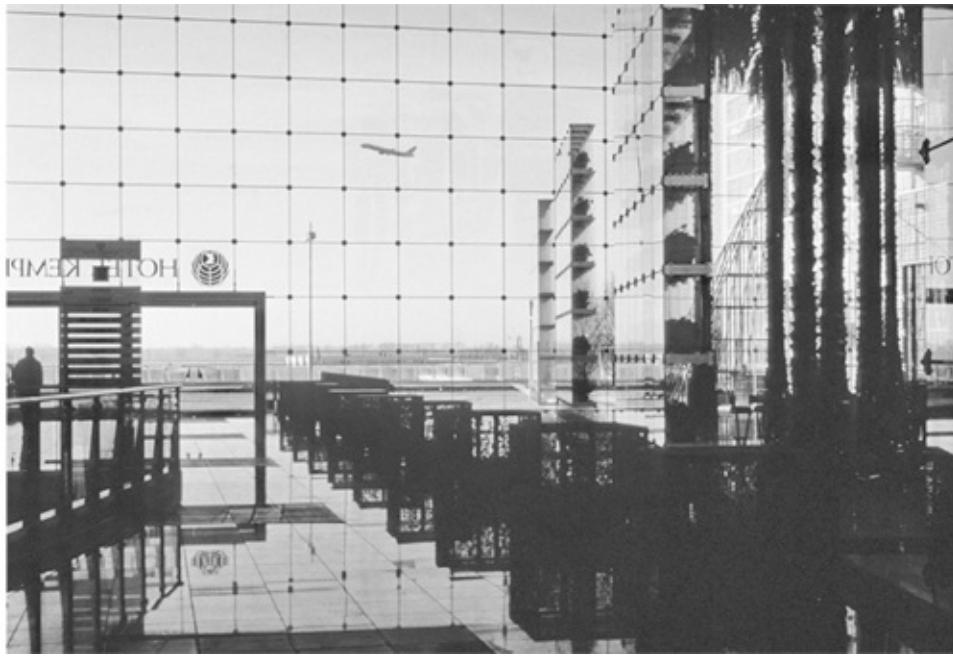
- Tiếng Anh hạn chế của nhân viên khách sạn;
- Tiếng ồn từ đường phố đối với những khách sạn nằm gần mặt đường;
- Chất lượng sóng wifi kém (một số khách sạn 5 sao thường bị phàn nàn vì thu phí truy cập wifi);
- Phòng đặt không đúng như kỳ vọng;
- Xử lý các khiếu nại chậm và không linh hoạt;
- Gối quá mềm;
- Nhân viên dọn phòng làm phiền dù khách đã treo biển “*Miễn làm phiền*” (Do not disturb);
- Nhân viên ít mỉm cười và hiếm khi chào khách;

- Ôn ào từ khách du lịch theo đoàn;
- Dịch vụ sai phái (concierge) không hiệu quả.

## 2. Khách sạn sân bay (airport hotel)

Khách sạn sân bay là loại khách sạn được xây dựng ở gần hoặc bên trong sân bay để phục vụ phi hành đoàn, khách nội chuyển quốc tế hoặc nội địa, khách bay sáng sớm muộn ở gần sân bay để tiện di chuyển, khách nhỡ chuyến bay, khách bị hủy chuyến, khách bay ngắn ngày muốn sử dụng bãi đậu xe của khách sạn để gửi xe riêng đi về. Và rất nhiều các lý do khiến hành khách phải loanh quanh ở sân bay trong nhiều giờ hoặc vài ngày.

Đặc điểm nổi bật đáng lưu ý của các khách sạn sân bay là khả năng chống ồn tuyệt đối nhằm triệt tiêu tác động của tiếng động cơ máy bay lên xuống và phòng nghỉ thiết kế giảm thiểu tác động ánh sáng ban ngày để khách lưu trú có thể ngủ vào ban ngày do lệch múi giờ. Ngày nay, khách sạn sân bay được tích hợp rất nhiều các tiện nghi hấp dẫn khách thương gia cũng như khách du lịch, những người quan tâm đến những dịch vụ lưu trú giá rẻ và tiện lợi như dịch vụ spa và mát-xa, dịch vụ hồ bơi, cửa hàng quà tặng và các sản vật địa phương. Do đặc điểm khách lưu trú theo lịch bay nên giờ check-in<sup>(2)</sup> ở các khách sạn sân bay cũng linh hoạt và giá phòng thường được tính theo giờ dù ban ngày hay ban đêm. Dịch vụ ăn uống cũng linh hoạt với đồ ăn nhanh (grab & go food) cho hầu hết khách hàng chỉ có vài giờ nghỉ ngơi giữa các chuyến hành trình.



Khách sạn sân bay

Kinh doanh khách sạn sân bay vì thế cũng đem lại lợi nhuận nhiều hơn so với các loại khách sạn khác do tần suất xoay vòng lượt lưu trú và ăn uống của khách hàng nhanh hơn, yêu cầu chất lượng dịch vụ thấp hơn và đòi hỏi số lượng nhân viên ít hơn.

Ở Việt Nam, các sân bay được xây dựng cách xa thành phố như sân bay Nội Bài, sân bay Cam Ranh, sân bay Liên Khương hoặc sân bay Long Thành sau này là những sân bay phù hợp để xây dựng các khách sạn sân bay. Số lượng và chất lượng khách sạn sân bay ở những sân bay này chưa đáp ứng được nhu cầu. Một số cơ sở lưu trú gần khu vực sân bay Nội Bài và sân bay Cam Ranh chỉ là những nhà nghỉ tư nhân với chất lượng phòng nghỉ và dịch vụ ăn uống bình dân. Các sân bay như Tân Sơn Nhất, Đà Nẵng, Phú Bài, Hải Phòng, Vinh, Cần Thơ là những sân bay trong lòng thành phố hoặc gần thành phố nên nhu cầu lưu trú của khách đối với khách sạn sân bay không lớn do khoảng cách từ trung tâm đến sân bay không xa, nơi cho nhiều lựa chọn các khách sạn tiện nghi hơn.

Các sân bay dân sự hiện đang hoạt động ở Việt Nam gồm: Buôn Ma Thuột (Đăk Lăk), Cà Mau (Cà Mau), Cam Ranh (Nha Trang), Cần Thơ (Cần Thơ), Cát Bi (Hải Phòng), Côn Đảo (Bà Rịa-Vũng Tàu), Chu Lai (Quảng Nam), Đà Nẵng (Đà Nẵng), Điện Biên Phủ (Điện Biên), Đồng Hới (Quảng Bình), Liên Khương (Đà Lạt), Nội Bài (Hà Nội), Pleiku (Gia Lai), Phú Bài (Huế), Phú Quốc (Kiên Giang), Phù Cát (Bình Định), Rạch Giá

(Kiên Giang), Tân Sơn Nhất (TP. Hồ Chí Minh), Tuy Hòa (Phú Yên), Thọ Xuân (Thanh Hóa), Vinh (Nghệ An).

Chỉ duy nhất một điều khách hàng hài lòng khi lưu trú khách sạn sân bay ở Việt Nam:

Không phải lo lắng về vấn nạn kẹt xe gây nhỡ chuyến bay.

Những điểm khách hàng thường phàn nàn khi lưu trú tại khách sạn sân bay ở Việt Nam:

- Tiếng Anh hạn chế của nhân viên khách sạn;
- Tiếng ồn từ sân bay và từ đường phố do tường và cửa sổ cách âm kém;
- Chất lượng phòng nghỉ kém cùng tiện nghi lạc hậu;
- Dịch vụ ăn uống không đáp ứng nhu cầu.

### 3. Khách sạn sân golf (golf hotel)

Những khách sạn sân golf thường được xây dựng tại các sân golf để phục vụ chủ yếu là những người chơi golf với các tiện nghi chủ yếu của khách sạn gồm phòng ngủ, dịch vụ ăn uống, quầy bar, cửa hàng bán đồ chuyên dụng cho chơi golf và đồ lưu niệm liên quan đến golf. Ngoài ra, do sân golf thường được xây dựng gắn liền với các khu nghỉ mát, khu công nghiệp hoặc các đô thị lớn nên một số khách sạn sân golf còn có dịch vụ hội nghị, hội thảo, dịch vụ spa, mát-xa,...

Từ sân golf đầu tiên được người Pháp quy hoạch năm 1922 và chính thức hoạt động năm 1933, theo quy hoạch của Chính phủ Việt Nam, đến năm 2020 cả nước có 96 sân golf, trong đó miền Bắc có 33 sân golf; miền Trung có 30 sân golf; miền Nam và Tây Nguyên có 33 sân golf.



Khách sạn sân golf.

Một số sân golf tiêu biểu đang hoạt động gồm: Phoenix Golf Resort (Hòa Bình), Kings' Island Golf (Đồng Mô, Hà Nội), Chí Linh Star Golf & Country Club (Hải Dương), Đà Nẵng Golf Club (Đà Nẵng), Montgomerie Links (Quảng Nam), Vinpearl Golf Nha Trang (Nha Trang), Twin Doves (Phú Mỹ, Bình Dương), Đồng Nai Golf Resort (Đồng Nai), Taekwang Jeongsan Country Club (Đồng Nai), Long Thành Golf Resort (Đồng Nai), Sông Bé Golf Resort (Bình Dương), Sân Golf Thủ Đức (TP. HCM), Việt Nam Golf & Country Club (TP. HCM), Laguna Lăng Cô Club (Huế), Sea Links Mũi Né (Phan Thiết), DaLat Palace Golf (Đà Lạt), Sân Golf Sacom Tuyền Lâm (Đà Lạt), Paradise Golf Club & Resort (Bà Rịa - Vũng Tàu), The Bluffs Hồ Tràm Strip (Bà Rịa - Vũng Tàu).

Ở Việt Nam, do đối tượng chơi golf đa số là doanh nhân thường không có nhu cầu lưu trú qua đêm đối với các sân golf gần các khu đô thị và khu công nghiệp. Các sân golf tại các khu nghỉ dưỡng không hấp dẫn khách du lịch lưu trú dài ngày do các hoạt động du lịch kết hợp chơi golf chưa hấp dẫn và phong phú. Hơn nữa, số lượng người chơi golf tại Việt Nam chỉ chiếm tỉ lệ rất nhỏ so với các nước trong khu vực với phí thành viên chỉ có thể mua được bởi giới nhà giàu nếu so sánh thu nhập bình quân đầu người hàng năm (phí thành viên trung bình cho 25 năm là khoảng 30.000 đô-la đến 80.000 đô-la trong khi thu nhập bình quân đầu người năm 2015 là 2.300 đô-la). Vì thế, hoạt động kinh doanh khách sạn sân golf không đạt hiệu quả kinh tế như kỳ vọng đầu tư. Trong khi các dịch vụ chơi golf phải vật lộn để hòa vốn, việc duy trì chất lượng dịch vụ lưu trú, ăn uống và vui chơi giải trí tại khách sạn sân golf càng trở nên thách thức.

Do lượng khách lưu trú tại khách sạn sân golf là những người chơi golf không nhiều nên những điểm khiến khách hàng hài lòng và chưa hài lòng của khách sạn sân golf chủ yếu được thống kê từ nhóm khách nghỉ dưỡng đơn thuần (các bạn có thể tham khảo ở phần khu nghỉ dưỡng dưới đây).

## 4. Khách sạn/khu nghỉ dưỡng sòng bạc (casino hotel/resort)

Lịch sử khách sạn/khu nghỉ dưỡng sòng bạc được bắt đầu và phát triển ra toàn thế giới từ Las Vegas, Hoa Kỳ. Được xây dựng từ một ga xe lửa nhỏ trên sa mạc và trở thành một thành phố thuộc tiểu bang Nevada vào năm 1911, Las Vegas nổi tiếng là thủ đô giải trí của thế giới với những khách sạn/khu nghỉ dưỡng sòng bạc và các loại hình vui chơi giải trí đa dạng.



Khách sạn sòng bạc

Để mở một sòng bạc ở Las Vegas thì nhà đầu tư phải xây dựng một khách sạn hàng nghìn phòng ngủ với các điều kiện cơ sở hạ tầng của khu nghỉ dưỡng. Tiêu chí này trở thành khuôn mẫu khi mô hình khách sạn/khu nghỉ dưỡng sòng bạc được nhân rộng ra thế giới.

Tại Việt Nam, lĩnh vực kinh doanh sòng bạc đang hấp dẫn các nhà đầu

tư trong và ngoài nước, đặc biệt khi dự thảo Nghị định kinh doanh casino đã được Chính phủ xem xét để trình Ủy ban Thường vụ Quốc hội cho ý kiến tại phiên họp diễn ra ngày 17/4/2014 và thông tin Chính phủ tiến hành nghiên cứu và lên kế hoạch cho một dự án thử nghiệm cho phép người dân trong nước vào sòng bạc. Tính đến năm 2015, cho dù quy mô phòng ngủ ở một số khách sạn/khu nghỉ dưỡng sòng bạc còn khiêm tốn ở vài trăm phòng song ở Việt Nam đã có một số khách sạn/khu nghỉ dưỡng sòng bạc đang hoạt động gồm: Khách sạn Quốc tế Lợi Lai, Quảng Ninh (2002), Khu Du lịch Quốc tế Silver Shores Đà Nẵng (2010), Khách sạn Quốc tế Lào Cai (2012), Khu nghỉ dưỡng Grand Hồ Tràm Strip, Bà Rịa-Vũng Tàu (2013).

Hoạt động sòng bạc tại khách sạn/khu nghỉ dưỡng sòng bạc ngày nay chỉ còn là một trong nhiều hoạt động vui chơi giải trí bao gồm sòng bạc, hoạt động trình diễn nghệ thuật, hoạt động biểu diễn ca nhạc, các câu lạc bộ, các trò chơi, sân golf, hoạt động mua sắm, ẩm thực... Điểm hấp dẫn du khách chơi bài tại các sòng bài của khách sạn/khu nghỉ dưỡng sòng bạc bên cạnh khả năng thắng bạc còn là khả năng được miễn phí phòng ngủ và một số dịch vụ ăn uống, giải trí khi tiêu một số lượng tiền nhất định để thử vận may.

Những điều khách hàng hài lòng khi lưu trú khách sạn/khu nghỉ dưỡng sòng bạc ở Việt Nam:

- Phòng nghỉ sạch sẽ và tiện nghi;
- Một số khu nghỉ dưỡng sòng bạc nằm trên bãi biển đẹp.

Những điểm khách hàng thường phàn nàn khi lưu trú khách sạn/khu nghỉ dưỡng sòng bạc ở Việt Nam:

- Tiếng Anh hạn chế của nhân viên khách sạn;
- Chất lượng sóng wifi kém;
- Ôn ào từ trẻ em và khách du lịch theo đoàn;
- Nhân viên ít mím cười và hiếm khi chào khách;
- Các hoạt động vui chơi giải trí nghèo nàn hoặc không có;

- Cho dù là khách quốc tịch nước ngoài song chỉ được phép vào sòng bạc khi xuất trình được hộ chiếu (không chấp nhận những giấy tờ khác có giá trị tương tự). Nhiều khách vãng lai không đem theo hộ chiếu đã phản nàn về quy định này (trong khi Quy chế về hoạt động kinh doanh trò chơi điện tử có thường dành cho người nước ngoài của Chính phủ Việt Nam quy định hộ chiếu, giấy thông hành hoặc các giấy tờ khác có giá trị tương tự như giấy thông hành).

## 5. Khách sạn căn hộ (condo hotel)

Là một loại hình kinh doanh dịch vụ lưu trú mới ở Việt Nam và cũng như trên thế giới, tên gọi tiếng Việt của condo hotel là khách sạn căn hộ. Gọi là khách sạn bởi vì dịch vụ và cách thức vận hành tương tự khách sạn. Gọi là căn hộ bởi vì mỗi phòng của khách sạn được thiết kế như một căn hộ từ 1 đến 3 phòng ngủ với phòng khách và bếp. Chủ căn hộ có thể sống ở Sài Gòn hoặc Hà Nội và mua một hoặc nhiều căn hộ trong khách sạn căn hộ ở Vũng Tàu, Nha Trang hay Đà Nẵng để sử dụng vài tuần trong năm.

Thời gian còn lại chủ căn hộ ủy quyền cho đội ngũ quản lý khách sạn căn hộ cho khách thuê nghỉ theo nhu cầu. Đội ngũ quản lý này (thông thường do công ty phát triển bất động sản dịch vụ thuê) cũng đảm nhiệm phần việc bảo trì và sửa chữa hỏng hóc của từng căn hộ trong quá trình sử dụng. Lợi nhuận được chia sẻ theo tỷ lệ giữa chủ căn hộ và đội ngũ quản lý khách sạn căn hộ sau khi trừ đi các chi phí quản lý và vận hành.



Khách sạn căn hộ.

Đối với đội ngũ quản lý khách sạn, thử thách lớn nhất trong việc điều hành khách sạn căn hộ không đến từ khách lưu trú mà đến từ chủ đầu tư. Khách sạn căn hộ có bao nhiêu căn hộ thì bạn có chừng đó chủ đầu tư đồng thời là khách lưu trú luôn luôn xem xét rất kỹ và yêu cầu rất cao, không chỉ là được cung cấp dịch vụ khách sạn chất lượng mà còn được tối đa hóa lợi nhuận trên từng căn hộ đã đầu tư. Bên cạnh đó, họ khắt khe hơn và sẵn sàng gây áp lực về chất lượng bảo trì, bảo dưỡng trang thiết bị trong căn hộ bởi vì mong muốn bảo vệ tài sản của chính mình. Vì thế, việc phục vụ khách hàng đồng thời là chủ đầu tư đòi hỏi đội ngũ quản lý không chỉ có kỹ năng và kinh nghiệm điều hành dịch vụ khách sạn mà còn cần kỹ năng và kinh nghiệm quản lý tài sản.

Đối tượng khách ưa chuộng lưu trú tại khách sạn căn hộ là gia đình cần nhiều phòng riêng cho bố mẹ và các con hoặc nhóm khách du lịch có thể tụ tập nấu nướng và ăn uống thâu đêm suốt sáng. Nhóm khách hàng này mong muốn sự riêng tư nhiều hơn, tự do cá nhân nhiều hơn nhưng vẫn yêu cầu những tiêu chuẩn dịch vụ như ở khách sạn thương mại hay khu nghỉ dưỡng. Trong khi đó, đặc thù dịch vụ tại khách sạn căn hộ là tự phục vụ với các đồ dùng cá nhân được cung cấp tối thiểu. Khách lưu trú do chưa hiểu đặc thù của khách sạn căn hộ thường phàn nàn rất nhiều về những điều này và đánh giá thấp chất lượng dịch vụ. Để làm hài lòng khách hàng và do áp lực cạnh tranh, một số khách sạn căn hộ cao cấp đã cung cấp đầy đủ các tiện nghi và dịch vụ như khách sạn thương mại.

Những điểm khách hàng hài lòng khi lưu trú khách sạn căn hộ ở Việt Nam:

- Phòng rộng;
- Có thể tự giặt là và nấu ăn.

Những điểm khách hàng thường phàn nàn khi lưu trú khách sạn căn hộ ở Việt Nam:

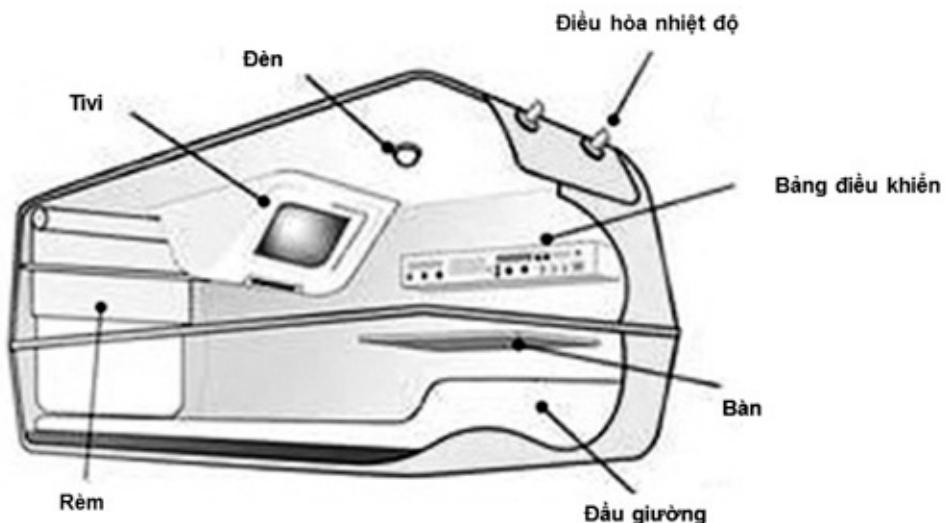
- Tiếng Anh hạn chế của nhân viên khách sạn;
- Chất lượng sóng wifi kém;
- Đồ dùng cá nhân trong phòng (amenities) kém chất lượng;
- Dụng cụ nấu nướng và ăn uống không đầy đủ;
- Nội thất và trang trí trong phòng không hấp dẫn;
- Bữa sáng phục vụ không đúng tiêu chuẩn;
- Bể bơi quá nhỏ so với lượng khách lưu trú.

## 6. Khách sạn con nhộng (capsule hotel)

Có nguồn gốc từ Nhật Bản, khách sạn hình con nhộng được kiến trúc sư Kurokawa thiết kế năm 1970 với mục đích dành một chỗ nghỉ qua đêm cho nam nhân viên văn phòng nhỡ tàu. Ở Nhật Bản, sau giờ tan sở, người Nhật thường đi ăn tối và uống với đồng nghiệp hoặc đối tác đến khuya. Họ thường rời quán nhậu trước 11 giờ đêm để kịp bắt những chuyến tàu điện cuối cùng trong ngày.

Trong một số trường hợp nhỡ chuyến tàu cuối cùng, họ thuê một khoang trong khách sạn con nhộng để ngủ qua đêm. Sáng hôm sau lại tiếp tục đi làm. Tàu điện ngầm là phương tiện giao thông công cộng rẻ nhất ở Nhật, và tiền đi lại được công ty chi trả hàng tháng. Vì giá cước taxi rất đắt nên hầu hết họ chọn cách ngủ lại khách sạn con nhộng thay vì về nhà. Các khách sạn con nhộng ở Nhật vì thế thường được xây dựng ở quanh các nhà ga tàu điện ngầm.

Bên trong mỗi khoang của khách sạn con nhộng, bạn có thể tìm thấy điều hòa nhiệt độ, tivi, gương, chăn, gối, đệm, mộc áo, kệ để đồ lặt vặt và một số ố cắm điện. Đồ vật dụng cá nhân được gửi trong tủ riêng (locker). Toilet, nhà tắm thì dùng chung. Khoang con nhộng được thuê theo giờ.



Mô hình phòng trong khách sạn con nhộng.

Sau này, mô hình khách sạn con nhộng lan sang các nước châu Á khác như Hàn Quốc, Đài Loan, Hồng Kông và cả Việt Nam đã biến thành khách sạn giá rẻ dành cho khách du lịch. Người Nhật nói riêng và người châu Á nói chung vốn quen thuộc với những không gian chật chội nên có thể thích nghi với việc ngủ qua đêm ở khách sạn con nhộng.

Đối với người phương Tây, đặc biệt là những người có thân hình to lớn thì trải nghiệm qua đêm trong một khoang con nhộng là một thử thách không dễ dàng.

## 7. Khu nghỉ dưỡng (resort)

Khu nghỉ dưỡng thường được xây dựng ở những khu vực biệt lập và yên tĩnh giữa núi rừng hoặc biển đảo có diện tích rộng, cảnh quan thiên nhiên đẹp và khí hậu trong lành. Dịch vụ lưu trú chủ yếu được cung cấp dưới hình thức các biệt thự đơn lập hoặc nhà chòi mái lá (bungalow). Do phục vụ nhu cầu nghỉ dưỡng là chủ đạo nên khu nghỉ dưỡng đáp ứng các dịch vụ spa chăm sóc sức khỏe, làm đẹp, các hoạt động thể thao theo hướng khám phá thiên nhiên tùy đặc điểm địa hình nơi khu nghỉ dưỡng trú đóng.



Khu nghỉ dưỡng.

Là quốc gia có hơn 3.000 km đường bờ biển với hàng chục vịnh, eo biển và hơn 4.000 hòn đảo lớn nhỏ chạy dọc suốt chiều dài bờ biển, Việt Nam thực sự là thiên đường của nghỉ dưỡng biển với các địa danh nổi tiếng như Cát Bà, Hạ Long, Đà Nẵng, Lăng Cô, Nha Trang, Phan Thiết, Côn Đảo và Phú Quốc. Các địa danh nghỉ dưỡng trên núi với không gian tiên cảnh, khí hậu mát lạnh được người Pháp phát hiện và xây dựng từ hàng trăm năm trước như Sapa, Ba Vì, Tam Đảo, Bà Nà, Đà Lạt là những món quà thiên nhiên để phát triển những khu nghỉ dưỡng đích thực.

Những điều khách hàng hài lòng khi lưu trú tại khu nghỉ dưỡng ở Việt Nam:

- Được phục vụ nước uống chào đón khi tới khu nghỉ dưỡng;
- Dịch vụ turndown cuối ngày đem lại cảm giác được chăm sóc riêng tư;
- Dịch vụ đưa đón miễn phí từ khu nghỉ dưỡng đi các khu trung tâm;
- Các khóa học nấu ăn, học yoga, học bơi...;
- Chiếu phim tại quầy bar;
- Quầy bán đồ lưu niệm, đồ dùng cá nhân;
- Quản lý xuất hiện thường xuyên và giao tiếp với khách;
- Dịch vụ xe điện đi lại trong khu nghỉ dưỡng (với những khu nghỉ dưỡng

lớn);

- Chăm sóc y tế, sơ cứu tại chỗ.

Những điểm khách hàng thường phàn nàn khi lưu trú khu nghỉ dưỡng ở Việt Nam:

- Tiếng Anh hạn chế của nhân viên khách sạn;
- Chất lượng sóng wifi kém;
- Ôn ào từ trẻ em và khách du lịch theo đoàn;
- Nhân viên ít mỉm cười và hiếm khi chào khách;
- Các vấn đề với côn trùng (muỗi, bọ, gián);
- Cư xử thiếu tế nhị của nhân viên phục vụ;
- Nước uống miễn phí không cung cấp đầy đủ (đối với những khu nghỉ dưỡng biển vào mùa hè);
- Nhân viên bể bơi không biết điều phối dẫn đến tình trạng nhiều khách chưa có mặt tại hồ bơi nhưng đã có khăn đặt chỗ tại các ghế nằm;
- Không có hồ bơi nước nóng (đối với những khu nghỉ dưỡng khu vực miền Trung đổ ra miền Bắc vào mùa đông);
- Đèn chiếu đường đi nội bộ trong khu nghỉ dưỡng không đủ sáng;
- Nhân viên làm việc ở các khu vực công cộng (tưới cây, lau sàn nhà, bảo trì, sửa chữa) không tôn trọng sự riêng tư và nhu cầu nghỉ ngơi của khách.

## 8. Căn hộ dịch vụ (serviced apartment)

Căn hộ dịch vụ là loại hình dịch vụ lưu trú dài hạn được quản lý chuyên nghiệp với đầy đủ các dịch vụ khách sạn như dọn phòng, giặt là, ăn uống và các yêu cầu cá nhân.

Tại Việt Nam, căn hộ dịch vụ tiêu chuẩn như vậy chủ yếu phục vụ thương nhân và chuyên gia nước ngoài sống, làm việc dài hạn.



Căn hộ dịch vụ.

Tham gia thị trường căn hộ dịch vụ có các công ty quản lý quốc tế như The Ascott, Frasers Hospitality, Sedona, IHG, Accor, Norfolk Group, The Peninsula Properties,... và một số công ty quản lý bất động sản cho thuê của Việt Nam như Công ty TNHH Kinh doanh và Quản lý bất động sản Vinhomes, Công ty Cổ phần Tập đoàn Quản lý bất động sản Windsor (WMC Group),.... Nhằm tận dụng cơ sở vật chất và dịch vụ khách sạn sẵn có, đồng thời phục vụ tối đa các nhu cầu khác nhau của khách hàng, căn hộ dịch vụ có thể được xây dựng cùng trong một khu phức hợp với khách sạn như tổ hợp khách sạn và căn hộ dịch vụ InterContinental Asiana Saigon, tổ hợp khách sạn và căn hộ dịch vụ Novotel Danang Premier Han River, tổ hợp khách sạn Daewoo Hà Nội và khu căn hộ Daeha,...

Do đối tượng khách hàng lưu trú tại căn hộ dịch vụ thường ở dài hạn nên các nhu cầu đối với dịch vụ khách sạn không có cường độ cao và cấp thiết như ở khách sạn, khu nghỉ dưỡng. Hai vấn đề bị khách hàng phàn nàn ở căn hộ dịch vụ vẫn thường là tiếng Anh giao tiếp của nhân viên phục vụ và chất lượng wifi. Tín hiệu wifi yếu hoặc không ổn định thường bị phản ứng gay gắt bởi khách lưu trú dài hạn có nhu cầu giao tiếp và làm việc thông qua các ứng dụng cần kết nối Internet. Hầu hết các trường hợp không thể cải thiện tín hiệu đường truyền đều dẫn đến việc khách hàng buộc phải đổi nơi lưu trú đi chỗ khác.

Thát vọng đối với dịch vụ lưu trú và ẩm thực đối với một khách sạn có thể dẫn đến những suy nghĩ tiêu cực cho cả một điểm đến. Mỗi nhân viên phục vụ trong khách sạn, nhà hàng là đại sứ hình ảnh cho chính khách sạn của mình, thành phố của mình, quốc gia của mình. Những nỗ lực phục vụ không chỉ thể hiện trong các bảng tiêu chuẩn xếp hạng khách sạn mà còn nằm trong những hiểu biết ứng xử đối với những khách hàng đến từ các nền văn hóa khác nhau và khác chúng ta. Năm vững và thành thạo các nghiệp vụ, tuân thủ thời gian và tốc độ vẫn có thể dẫn đến những phản nàn và thất vọng của khách hàng khi chúng ta không hiểu được ý thức và hành động của khách hàng trong tiếp nhận và đánh giá chất lượng phục vụ.

Tôi đã từng được những đồng nghiệp tại một số thương hiệu khách sạn cao cấp tại Việt Nam chia sẻ những bối rối trong việc hiểu suy nghĩ và kỳ vọng của khách hàng Nhật Bản hay những trăn trở về ứng phó và hóa giải những hành động tiêu cực của khách hàng Trung Quốc. Cùng là biểu hiện thân thiện và chào đón của một nhân viên phục vụ gửi đến khách hàng nhưng người Anh cảm nhận khác người Pháp, cùng là một cử chỉ diễn đạt sự quan tâm nhưng người Nhật đón nhận hoàn toàn khác người Trung Quốc, cho dù họ cùng đến từ phương Tây hay phương Đông. Khách hàng đến từ phương Tây quan tâm nhiều đến tiện nghi, cơ sở vật chất và tốc độ phục vụ. Còn khách hàng châu Á quan tâm đến thái độ phục vụ, sự ân cần và tận tụy của người phục vụ.

Ngày nay, việc di chuyển thuận tiện và nhanh chóng từ quốc gia đến quốc gia đã dẫn đến việc gia tăng số lượng khách hàng đến từ nhiều nền văn hóa khác nhau. Cùng một khách sạn, cùng một nhân viên phục vụ nhưng họ đánh giá chất lượng dịch vụ khác nhau dựa trên bản sắc văn hóa của riêng mỗi khách hàng. Hiểu được văn hóa, hiểu được suy nghĩ, hiểu được hành vi, nắm được cách thức cung cấp dịch vụ phù hợp với sự đón nhận của những khách hàng khác nhau ấy là chìa khóa cuối cùng để ngành

khách sạn Việt Nam mở ra những cơ hội tiếp cận những chuẩn mực quốc tế và hòa nhập vào sự phát triển của ngành khách sạn toàn cầu.

Những nhóm khác biệt văn hóa của khách lưu trú mà nhân viên phục vụ khách sạn cần lưu ý gồm:

- Ngôn ngữ và những biểu hiện phi ngôn ngữ như đáng điệu, cử chỉ;
- Trang phục;
- Âm thực và thói quen ăn uống;
- Thời gian và tốc độ phục vụ;
- Mối quan hệ, địa vị xã hội;
- Phong tục và những điều cấm kỵ.

Nhắc tới Nhật Bản thì hoa anh đào không chỉ tượng trưng cho vẻ đẹp thanh cao mà còn là biểu tượng của tính khiêm nhường, nhẫn nhịn của người dân xứ mặt trời mọc. Người Nhật sống khép kín, giao tiếp theo những quy tắc và lễ nghi. Người Nhật không bao giờ thể hiện trực tiếp điều mình mong muốn và rất hiềm khi bày tỏ sự khó chịu đối với người khác. Đặc tính dân tộc này trở thành những con ác mộng và những giai thoại truyền kỳ cho những người làm nghề khách sạn trên toàn thế giới trong nỗ lực phục vụ và làm hài lòng khách Nhật. Những bạn đồng nghiệp của tôi tại một khách sạn quốc tế 5 sao ở Sài Gòn đã từng loay hoay khi không biết làm sao để biết được khách hàng người Nhật có hài lòng với sự phục vụ của họ hay không hoặc hoang mang khi đã chào hỏi, luôn luôn mỉm cười thân thiện và nhanh chóng đáp ứng những yêu cầu nhưng vẫn nhận được những phản nàn từ khách Nhật rằng họ không được quan tâm.

**Tôi hỏi:** Các bạn đã làm gì để biết khách hàng của các bạn có hài lòng với sự phục vụ của các bạn hay không?

**Trả lời:** Vì khách Nhật thường phản nàn với công ty hoặc đại lý lữ hành nên chúng tôi hỏi trực tiếp và có hướng dẫn điền phiếu khảo sát.

**Tôi nói:** Nhật Bản là đất nước đạt trình độ bậc thầy về phục vụ. Ở đó, người ta tận tâm phục vụ người khác với mong muốn mình cũng được phục vụ tận tâm như vậy. Không ai hỏi nhau về sự phục vụ của người khác dành cho mình. Trong suy nghĩ của người Nhật, khách hàng hài lòng hay không hài lòng về sự phục vụ của bạn là điều đương nhiên bạn phải biết rõ hơn ai hết. Nếu bạn phải hỏi về điều đó tức là bạn chưa đủ tận tâm và bạn không hiểu gì về khách hàng. Hơn nữa, người Nhật ngại ngùng khi trực tiếp bày tỏ đánh giá của bản thân đối với người khác. Đó là lý do vì sao họ không bao giờ phàn nàn trực tiếp với bạn. Nếu bạn muốn họ cho ý kiến, chỉ cần để sẵn phiếu khảo sát ở trên phòng. Họ sẽ thoải mái hơn trong việc cho ý kiến.

**Hỏi:** Mỗi lần gặp khách Nhật thì chúng tôi đều mỉm cười và chào hỏi nhưng họ vẫn phàn nàn chúng tôi không quan tâm và không thân thiện.

**Trả lời:** Đây là một tình huống hiểu lầm văn hóa điển hình và rất thú vị. Người Mỹ và người phương Tây thường nhìn vào miệng của đối phương để cảm nhận sự chào đón và thân thiện. Nụ cười vì thế là một tiêu chí trong chuẩn mực dịch vụ. Người Nhật Bản lại hiếm khi mỉm cười khi chào hỏi người khác, nhất là những lần đầu gặp mặt. Khi giao tiếp với nhân viên khách sạn, khách Nhật ít để ý vẻ mặt của bạn mà quan tâm nhiều đến điệu bộ và cách thức bạn tiếp cận. Khi gặp khách Nhật, bạn hãy gập người và cúi đầu chào với hai tay khép trước bụng. Và ở bất cứ đâu trong khách sạn, khi gặp khách Nhật, hãy dừng lại, gập người và cúi đầu chào. Đối với họ, đó là biểu hiện của sự chào đón và tôn trọng. Mỉm cười và chào hỏi xã giao theo kiểu phương Tây chỉ đến khi người Nhật đã quen biết bạn và có cảm tình với bạn. Khi đó họ sẽ cởi mở hơn. Nhưng bạn vẫn nhớ phải cúi chào bên cạnh mỉm cười và chào hỏi. Trong nhiều trường hợp, bạn thấy khách Nhật đang bước vội vã ở hành lang hay ở sảnh, bạn nghĩ họ không để ý đến bạn. Nhưng nếu bạn gập người cúi chào họ, ngay lập tức họ sẽ cảm nhận được. Họ sẽ bước đi tiếp với sự hài lòng mà không biểu hiện cảm xúc gì trên khuôn mặt.

Khách Nhật quan tâm nhiều đến thương hiệu, đến những nghi thức dành cho khách hàng quan trọng, đến những tiện nghi cao cấp và sang trọng. Họ thích được phục vụ bởi những nhân viên đeo găng tay trắng và đồng phục sang trọng. Khách Nhật đặc biệt quan tâm đến an ninh, an toàn trong phạm vi khách sạn cũng như bên ngoài khách sạn. Cần cảnh báo trước và lưu ý khách hàng bắt cứ nguy cơ có thể gây phiền toái cho khách

hàng cả trong và ngoài khách sạn. Được dặn dò hoặc hướng dẫn phòng tránh các nguy cơ mất an toàn trước khi rời khách sạn để đi tham quan, mua sắm hay ăn uống khiến khách Nhật cảm thấy nhân viên khách sạn gần gũi và đáng tin cậy.

Một số điểm chú ý trong giao tiếp để tránh những hiểu lầm và khó chịu:

- Không nhìn thẳng vào mắt khách hàng;
- Cần tháo giày, dép trước khi vào phòng;
- Không chạm vào người khách hàng.



Những tiêu chí đem lại sự hài lòng cho khách Nhật lưu trú tại khách sạn gồm:

### ***Khu vực đại sảnh:***

- Luôn cúi đầu chào bất cứ khi nào bạn gặp khách. Có nhân viên lễ tân biết tiếng Nhật (khách Nhật thường kém tiếng Anh và hay xấu hổ về điều đó nên khi giao tiếp với bạn một vài lần mà không đạt mục đích, họ sẽ bỏ đi và không hài lòng).

- In các tờ rơi, hướng dẫn bằng tiếng Nhật, cung cấp bản đồ tiếng Nhật,

báo tiếng Nhật để giúp khách hàng thoải mái hơn.

- Lưu ý để mắt đến hành lý cá nhân của khách khi làm thủ tục nhận phòng và trả phòng (khách Nhật có thể quen với nếp sống an toàn tại Nhật mà sơ ý trong việc tự bảo quản tài sản cá nhân. Lưu ý này để tránh những thất lạc, mất mát hành lý, tài sản cá nhân trong phạm vi trách nhiệm của khách sạn).

- Xếp phòng cho đoàn khách cần lưu ý cấp bậc thứ hạng để xếp phòng phù hợp (Người Nhật coi trọng thứ bậc, nhân viên không bao giờ ở phòng đẹp hơn và rộng hơn phòng của sếp. Nếu phát hiện phòng mình đẹp hơn của sếp, người Nhật sẽ thấy không thoải mái và tự động đổi phòng cho sếp. Ông sếp thấy thế cũng không thoải mái vì gây khó dễ cho nhân viên. Cuối cùng, do thiếu hiểu biết nên khách sạn hưng chịu tất cả phàn nàn).

- Tuyệt đối không xếp phòng hoặc tầng có số 4, đặc biệt số 42 và 49 cho khách Nhật vì khi đọc các con số này đều đồng âm với tử chết. Xếp phòng cho khách Nhật bắt buộc phải có bồn tắm ở trong phòng.

- Khách lưu trú là vợ chồng thì nên hỏi xem khách có cần phòng 2 giường không. Không nên tự xếp phòng giường đôi chỉ vì họ là vợ chồng. Rất nhiều các cặp vợ chồng Nhật có thói quen ngủ riêng giường, đặc biệt là vợ chồng già.

- Khi xảy ra sự cố có lỗi với khách Nhật, ngay lập tức phải mời quản lý cấp cao thậm chí Tổng giám đốc khách sạn đứng ra xin lỗi (người Nhật thích thế và họ coi đó là biểu hiện chân thành nhận lỗi).

- Nhân viên khách sạn cần học cách phát âm tên gọi của người Nhật để gọi tên đúng. Đồng thời cần học một số câu chào hỏi căn bản bằng tiếng Nhật để khách Nhật cảm nhận sự gần gũi.

### **Khu vực nhà hàng:**

- Khách Nhật thích ngồi ăn trong không gian riêng tư và yên tĩnh.

- Họ thích được phục vụ từ đầu đến cuối bởi một hoặc hai nhân viên (họ ngại những người mới không hiểu những gì họ đã nói với người trước đó).

- Khi nhân viên phục vụ bàn dọn chén đĩa thì tối kị gây tiếng ồn và

tuyệt đối không dọn dẹp trước mặt khách.

- Khi tiếp nhận yêu cầu món, nhân viên phục vụ nên quỳ gối xuống sàn để menu ngang tầm nhìn và khách hàng không phải ngẩng cổ khi giao tiếp.

### **Khu vực buồng ngủ:**

- Tắm là một hình thức thư giãn đối với người Nhật. Họ có thói quen ngâm mình trong bồn nước nóng. Các khách sạn nếu không thiết kế bồn tắm kiểu Nhật (ofuro) thì cần lưu ý đảm bảo nước nóng đầy đủ. Bên cạnh đó, khi có khách Nhật lưu trú, khách sạn nên cung cấp thêm bột tắm bồn (một loại hương liệu dạng bột dùng chuyên cho tắm bồn kiểu Nhật).

- Do thói quen thích tắm bồn nên nhà tắm cần có lỗ thoát nước bên cạnh bồn tắm để phòng khi nước tràn ra khỏi bồn tắm.

- Bồn cầu nên thiết kế vòi xịt để thuận tiện cho khách.

- Khách Nhật tiêu thụ rất nhiều đồ ăn và đồ uống ở minibar, đặc biệt khách du lịch. Họ thích tụ tập về một phòng và ăn uống tán gẫu suốt đêm, cho nên khách sạn cần chuẩn bị thêm hoặc khách Nhật sẽ phải ra ngoài mua vào.

- Do hạn chế về tiếng Anh nên menu đồ ăn uống phục vụ tại phòng cần có hình ảnh miêu tả để khách Nhật dễ dàng hơn trong chọn lựa.

- Khách Nhật thích xem các kênh truyền hình Nhật Bản nên các phòng dành cho khách Nhật cần có tivi chiếu các kênh này.

- Khách Nhật có thói quen mang nhiều tiền mặt nên trong phòng cần phải có két sắt đảm bảo an toàn.

Cũng như trên thế giới, khách hàng Trung Quốc lưu trú tại các khách sạn Việt Nam luôn là những khách hàng tạo áp lực phục vụ cho không chỉ nhân viên khách sạn mà còn tạo áp lực chung sống đối với khách lưu trú. Là quốc gia đông dân nhất thế giới và có thói quen tiêu dùng rộng rãi khi đi du lịch, khách Trung Quốc vẫn là những khách hàng khiến nhiều thi

trường vừa thèm muốn vừa e ngại. Khạc nhổ bừa bãi, ồn ào, cư xử thô lỗ và hút thuốc lá ở nơi công cộng là bốn đặc điểm nhận biết phổ biến đối với khách Trung Quốc từ Thái Lan, Úc, Singapore đến Việt Nam, Hàn Quốc, Canada, Mỹ và châu Âu. Chúng ta, những người cung cấp dịch vụ khách sạn như hầu hết mọi người đã mang những ánh tượng nặng nề như vậy khi phục vụ thì không thể đảm bảo được chất lượng dịch vụ tốt cho khách hàng. Thành kiến có thể giấu trong hành động và lời nói nhưng không thể giấu trong thái độ và ánh mắt. Hoặc là từ chối phục vụ. Còn khi đã chấp nhận phục vụ thì khách hàng nào cũng là khách hàng. Những lời phàn nàn leo thang thành xung đột dữ dội của khách Trung Quốc ở nơi này nơi kia, khách sạn này hay khách sạn khác chủ yếu xuất phát từ thành kiến và sự thiếu khéo léo trong ứng xử của nhân viên khách sạn. Trong hàng triệu khách hàng Trung Quốc lưu trú tại khách sạn, rất nhiều người trong số họ lần đầu tiên du lịch nước ngoài, ở trong nước hành xử như thế nào thì ra nước ngoài họ cũng hành xử tương tự. Chúng ta phải nhận thức và có chiến lược hành động sẵn sàng với điều đó để hướng dẫn khách hàng hành xử đúng mực và kiểm soát nhằm đảm bảo không làm ảnh hưởng đến khách hàng khác.



Những tiêu chí đem lại sự hài lòng cho khách Trung Quốc lưu trú tại khách sạn gồm:

### **Khu vực đại sảnh:**

- Khách Trung Quốc thích được nhân viên khách sạn tôn trọng và quan tâm triệt để đến những yêu cầu của họ. Họ muốn được cảm nhận “Khách

*hàng là thương đế*” trong từng cử chỉ, lời nói và hành động phục vụ. Người Trung Quốc quan niệm nghề phục vụ là nghề hầu hạ người khác, lung luôn khom, đầu luôn cúi và phục tùng các yêu cầu của khách hàng. Cho nên, khách Trung Quốc thường bị cho là cùn xu thô lỗ khi lưu trú tại các khách sạn ở nước ngoài. Nếu chúng ta đã quen với vẻ hào hoa, lịch lãm của khách châu Âu, vẻ ga-lăng và chịu chơi của khách Mỹ, sự điềm đạm và cung kính của khách Nhật thì quả là một cú sốc cho bất cứ ai lần đầu phục vụ khách Trung Quốc. Nhưng khi bạn tìm hiểu cách thức người Hoa đi khắp thế giới và trở nên giàu có hơn bất kỳ dân nào bắt đầu từ những nghề phục vụ thì bạn sẽ hiểu được cách phục vụ làm cho khách hàng Trung Quốc hài lòng.

- Cũng như khách Nhật, tránh xếp phòng hoặc tầng có số 4 hoặc đuôi số 4 cho khách Trung Quốc vì những quan niệm tương tự. Đối với khách quan trọng, xếp phòng có đuôi số 8 hoặc số 9, xếp phòng ở tầng 8 hoặc tầng 9 sẽ khiến khách Trung Quốc cảm thấy được trân trọng và hài lòng.
- Một đặc điểm của khách Trung Quốc, đặc biệt nhóm khách du lịch Trung Quốc khi đi ra nước ngoài là có xu hướng nghe theo những chỉ dẫn của trưởng đoàn hoặc người có vai vế, uy tín trong đoàn hơn lắng nghe giải thích của nhân viên khách sạn. Khi tiếp đón đoàn khách Trung Quốc, nhân viên khách sạn cần nhanh chóng xác định người trưởng đoàn hoặc người có uy tín đối với đoàn để tiếp cận. Gây cảm tình và cung cấp mọi thông tin mà khách sạn quy định với người đó, khách sạn sẽ giảm thiểu những xung đột có thể xảy ra trong thời gian lưu trú của khách.
- Tương tự khách Nhật, khách Trung Quốc luôn cảm thấy thoải mái và tin tưởng hơn khi giao tiếp với nhân viên khách sạn biết nói tiếng Trung.
- Tránh giao tiếp trực tiếp bằng mắt với khách Trung Quốc, đặc biệt khi xử lý sự cố dịch vụ để không bị cho là mất lịch sự và khiêu khích.
- Bạn không cần gặp người như với khách Nhật, chỉ cần cúi đầu chào và mỉm cười thì khách Trung Quốc sẽ cảm nhận được sự thân thiện.

### **Khu vực nhà hàng:**

- Trong nhà hàng, khách Trung Quốc mong chờ nhân viên phục vụ túc trực bên bàn ăn của họ để nhận yêu cầu rót trà, soạn đồ ăn hay dọn đĩa. Sự cẩn thận và tận tụy của nhân viên phục vụ đôi khi được đánh giá cao và

khiến khách Trung Quốc hài lòng hơn chất lượng món ăn.

- Bữa sáng ưa thích là các món nóng, đặc biệt cháo trắng với mặn thàu, trứng muối.

- Khách Trung Quốc kị nhất là bị làm cho mất mặt trước đông người. Khi xảy ra sự cố dịch vụ, dù tình huống khách hàng đúng hay sai thì nhẹ nhàng, mềm mỏng và tôn trọng luôn khiến khách Trung Quốc hạ hỏa và lắng nghe những giải thích và chỉ dẫn của nhân viên phục vụ.

### ***Khu vực buồng ngủ:***

- Trong phòng có khách Trung Quốc lưu trú luôn phải có bình đun nước nóng để họ pha trà. Người Mỹ uống cà phê như thế nào thì người Trung Quốc uống trà như thế. Khách Trung Quốc thích uống trà và có thể uống trà cả ngày.

- Trong phòng ngủ đón khách Trung Quốc nên đặt hộp khăn giấy để tránh khạc nhổ bừa bãi ra phòng.

- Đồ dùng cá nhân trong phòng tắm lưu ý cần cung cấp lược để khách chải đầu.

Ở Việt Nam, đặc biệt tại Thành phố Hồ Chí Minh, khách đạo Hồi đến từ Malaysia, Indonesia, Ấn Độ, Trung Đông ngày càng tăng đã hình thành một thị trường riêng biệt chuyên phục vụ nhóm khách hàng này. Bên cạnh cơ sở vật chất thiết kế một số công năng dành riêng cho khách Hồi giáo như nơi cầu nguyện, khu ăn uống riêng biệt, dịch vụ spa, chứng chỉ Halal (theo tiếng Ả Rập có nghĩa là được cho phép) về chế biến và phục vụ ẩm thực dành cho người Hồi giáo, các khách sạn cần huấn luyện đào tạo nhân viên những nhận thức và kỹ năng phù hợp.



Những tiêu chí đem lại sự hài lòng cho khách đạo Hồi lưu trú tại khách sạn gồm:

### ***Khu vực đại sảnh:***

- Khi làm thủ tục tiếp nhận phòng cho khách nữ thì nên cử nhân viên lễ tân nữ phục vụ. Khách hàng nữ sẽ không giao tiếp với nhân viên nam do quy định của đạo Hồi không cho phép giao tiếp với đàn ông lạ.
- Khi hướng dẫn đường đi hoặc chỉ dẫn thì dùng cả bàn tay, ngón cái úp vào lòng bàn tay. Người theo đạo Hồi quan niệm dùng ngón trỏ để chỉ là một hành động thô lỗ.
- Khi nhận hộ chiếu hoặc đưa các đồ vật thì dùng tay phải hoặc cả hai tay. Khi bắt tay thì tuyệt đối không dùng tay trái.
- Đạo Hồi quy định hành lễ 5 lần mỗi ngày nên khu vực sảnh cần có phòng hành lễ dành cho người theo đạo Hồi. Nếu không có phòng hành lễ thì nên dành một khu vực có sẵn khăn vải sáng màu để khách hành lễ. Khi khách hành lễ thì tránh đi qua trước mặt họ.
- Nhân viên lễ tân và tiền sảnh cần chuẩn bị các thông tin liên quan đến các nhà thờ Hồi giáo trong vùng, các nhà hàng dành cho người Hồi giáo, các nơi mua sắm để sẵn sàng hướng dẫn khách hàng.

### ***Khu vực nhà hàng:***

- Cần có khu vực dành cho khách đạo Hồi cách biệt với các nhóm khách

hàng khác. Lưu ý, khách nam và khách nữ có thể ngồi ăn riêng.

- Khách Hồi giáo không uống rượu, bia, không ăn thịt lợn, thịt chim, động vật lưỡng cư. Các món ăn từ thịt chủ yếu là thịt bò và thịt gà nhưng khi giết mổ phải được thực hiện bởi người theo đạo Hồi với những nghi thức phù hợp. Thực phẩm Halal dành cho khách Hồi giáo được quy định rõ trong kinh Koran của đạo Hồi gồm sữa (bò, cừu, lạc đà và dê), mật ong, cá, rau tươi hoặc đông lạnh, các loại hạt như đậu phộng, hạt điều, ngũ cốc. Những động vật kiêng kỵ gồm lợn, chó, rắn, khỉ, mèo, hổ, gấu và các chế phẩm từ chúng.

- Thực đơn cho khách theo đạo Hồi bữa sáng thường gồm súp mì, súp hải sản, súp gà, bánh bao, sữa tươi, cà phê, nước chè, hoa quả các loại. Bữa chính thường gồm sa-lát rau trộn, dưa chuột ngâm xốt, súp bò với rau, súp mì hải sản, sate cừu, tôm xào lạc, cá bồ lò, thịt bò viên xốt cà chua, đùi gà nấu dứa, cơm trắng, bánh ga tô nhỏ, mỳ xào, canh củ sen nấu bò băm, canh chua đậu phụ, hoa quả tươi,...

- Vào tháng ăn chay Ramadan, khách Hồi giáo nhịn ăn cả ngày từ lúc mặt trời mọc đến khi mặt trời lặn nên hoặc họ ăn tối hoặc ăn vào sáng sớm khi mặt trời chưa mọc. Nhân viên phục vụ nhà hàng cần được đào tạo kiến thức và nghiệp vụ phục vụ khách Hồi giáo để tránh những sai sót đáng tiếc do không hiểu nghi thức Hồi giáo. Tốt nhất, khách sạn nên bố trí nhân viên theo đạo Hồi để giám sát hoặc phục vụ khi có khách đạo Hồi.

### ***Khu vực buồng ngủ:***

- Trong ngăn kéo phòng ngủ dành cho khách Hồi giáo nên có cuốn kinh Koran. Đây là hành động thể hiện sự trân trọng và quan tâm đến khách hàng đối với người Hồi giáo.

- Minibar không được để đồ uống có cồn.

- Cung cấp áo tắm dành cho phụ nữ Hồi giáo sử dụng tại bể bơi, spa hoặc bãi biển.

- Nhân viên phục vụ phòng cho khách đạo Hồi nên là nhân viên nữ để tránh những vi phạm quy định của đạo Hồi.

- Tivi cần có những kênh truyền hình Hồi giáo để khách hàng cập nhật thông tin.

Người Mỹ có xu hướng hài lòng từ tiện nghi, cơ sở vật chất nhiều hơn từ thái độ hay sự ân cần. Người Mỹ quan tâm đến hiệu quả và tốc độ chứ không bận tâm nhiều đến thái độ phục vụ. “Yes, Sir & Done” (Dạ, thưa ngài và đã xong) là những điều họ thích nghe và trông đợi từ nhân viên phục vụ.

Khách Mỹ thích tắm nắng nên khu vực bể bơi (khách sạn thương mại) hoặc bãi biển (khu nghỉ dưỡng) rất quan trọng đối với họ. Khu vực quan trọng tiếp theo là nhà hàng và quầy bar, nơi khách Mỹ trải nghiệm và đánh giá chất lượng phục vụ của nhân viên khách sạn. Khách Mỹ ngồi ăn trong nhà hàng không thích nhân viên phục vụ túc trực bên cạnh như khách Trung Quốc nhưng họ thích bắt cứ khi nào có yêu cầu thì chỉ cần ngược mắt tìm là có nhân viên phục vụ tiếp cận. Trên bàn tiệc có khách nữ thì nhân viên nhà hàng nên phục vụ khách nữ trước để tránh những khó xử cho thực khách bởi văn hóa Mỹ coi trọng nghi thức với phụ nữ. Nguyên tắc “phụ nữ trước tiên” (lady first) là nguyên tắc cần tuân thủ nghiêm túc ở bất kỳ điểm trải nghiệm nào bên trong và bên ngoài khách sạn. Khách Mỹ thích uống cà phê vào bất kể lúc nào có thể. Đôi khi, chất lượng dịch vụ khách sạn được đánh giá qua độ ngon của ly cà phê.

Khách Mỹ đặc biệt nhạy cảm khi lưu trú tại các khách sạn vào các dịp lễ, các sự kiện cá nhân như tuần trăng mật, kỷ niệm ngày cưới, sinh nhật... Họ thích được đối xử đặc biệt trong những dịp này, họ thích nhân viên khách sạn chúc mừng khi nhận ra họ hoặc khi phát hiện sự kiện của họ. Khác với khách Nhật, khách Trung Quốc, giao tiếp bằng mắt được khuyến khích khi phục vụ khách Mỹ. Với họ, thiếu giao tiếp bằng mắt biểu hiện cho sự thiếu tin cậy. Khách Mỹ thực dụng nên khi xảy ra sự cố dịch vụ, khách sạn có thể nhanh chóng khiến họ tha thứ và hài lòng bởi những món quà miễn phí như nâng cấp hạng phòng, miễn phí bữa ăn tối... An ninh ở bên ngoài khách sạn và an toàn khi lưu trú bên trong khách sạn là những quan tâm hàng đầu của khách Mỹ.



Để tạo ra những kinh nghiệm ứng xử với các tình huống phục vụ khách hàng khác biệt văn hóa với chúng ta, các bạn quản lý cần phải có một sách lược nghiêm túc và bài bản. Tôi có thể chia sẻ vắn tắt việc thực hành sách lược này như sau:

- Thông kê những quốc tịch khách hàng lưu trú, ăn uống tại khách sạn bao gồm cả thường xuyên và không thường xuyên;
- Tìm hiểu các đặc tính văn hóa của từng nhóm khách hàng;
- Điều chỉnh và chuẩn bị sẵn các yếu tố sản phẩm phù hợp với từng nhóm khách hàng;
- Xây dựng thư viện tình huống ứng xử tại các điểm trải nghiệm của khách hàng bao gồm quy trình phục vụ, quy trình khôi phục dịch vụ và các bài học;
- Đào tạo kỹ năng phục vụ đa văn hóa (cross-culture training).

# CHƯƠNG 5. NGHỀ KHÁCH SẠN, CHO BẠN VÀ CHO TÔI

**Để phục vụ chỉ cần biết làm, để cung cấp dịch vụ tốt cần thêm hiểu nhu cầu của khách hàng, để dịch vụ hoàn hảo cần có đam mê đem lại sự hài lòng cho khách hàng.**

## – KHUYẾT DANH

Nghề khách sạn là một nghề toàn cầu. Người làm nghề khách sạn là công dân toàn cầu. Nay đây mai đó, lên núi, xuống biển, lúc lênh đênh giữa các đại dương, khi làm việc giữa nơi đô hội, những người làm nghề khách sạn có thể đến từ những nền văn hóa khác nhau, nói những ngôn ngữ khác nhau nhưng tất cả đều chung một đam mê: phục vụ con người. Ông Burton M. Sack của Trường Khách sạn Cornell nói: “*Làm nghề khách sạn là làm cho khách hàng cảm thấy được chào đón, được cảm kích và được thấy mình quan trọng.*” Cho nên, trước khi học bất cứ chuyên ngành gì của nghề khách sạn để phục vụ khách hàng, bạn phải tự xem xét mình có 2 tố chất sau trước khi chọn theo nghề:

**Thích giao tiếp:** hầu hết thời gian làm việc của nhân viên khách sạn là giao tiếp với khách hàng và đồng nghiệp nên hướng ngoại và thích giao tiếp là những tố chất trước hết phải có khi lựa chọn nghề khách sạn.

**Có sức khỏe tốt:** di chuyển liên tục và đứng trên đôi chân dưới áp lực từ nhiều phía trong suốt thời gian làm việc, làm thêm giờ, làm liên tục trong những dịp lễ, những sự kiện kéo dài yêu cầu nhân viên khách sạn phải có một sức khỏe tốt và khả năng chịu áp lực cao.

Thiếu một trong hai tố chất trên thì không nên theo nghề khách sạn. Khi bẩm sinh bạn thích giao tiếp và hướng ngoại thì khi bạn học và làm nghề, đam mê sẽ đến tự nhiên như bạn hít thở khí trời. Nghề khách sạn học từ thực tế và trau dồi kỹ năng từ kinh nghiệm. Các kiến thức được học chỉ là những chỉ dẫn để bạn làm đúng chứ không phải là cẩm nang để bạn làm tốt và làm xuất sắc. Kinh nghiệm được tích lũy qua năm tháng cùng với đam mê làm nghề, bạn sẽ tạo ra một phong cách của riêng mình để

luôn khiến mỗi khách hàng gặp bạn sẽ cảm nhận được trọn vẹn những cảm xúc mà bạn mong muốn đem đến cho họ.

Đam mê, kinh nghiệm và tiềm năng phát triển là chìa khóa cho bất cứ ai làm nghề khách sạn tiến nhanh đến nấc thang thành công. Đối với người Việt, tinh thần học hỏi và khả năng trau dồi kiến thức của chúng ta rất lớn nhưng không thể phát huy hết tiềm năng để phát triển do khả năng ngoại ngữ hạn chế. Giới tiếng Anh đối với ngành khách sạn ngày nay không còn là một lợi thế mà bạn cần giao tiếp tốt ít nhất 2 ngoại ngữ. Làm cho Nikko thì bạn nên thành thạo cả tiếng Anh và tiếng Nhật. Làm cho Accor thì bạn cần biết cả tiếng Anh và tiếng Pháp. Nếu khách sạn của bạn đón khách Trung Quốc là chủ yếu thì giới tiếng Trung là một yêu cầu bắt buộc. Hay ở những vùng ưa thích của khách Nga như Nha Trang, Phan Thiết thì tiếng Nga là thứ ngôn ngữ khiến bạn khác biệt và thăng tiến. Không hiểu được yêu cầu của khách hàng hoặc tệ hơn là hiểu sai mong muốn của khách hàng khiến mọi nỗ lực phục vụ chuẩn mực cũng trở nên vô dụng. Vì không thành thạo ngôn ngữ của khách hàng nên chúng ta trở nên mất tự tin trước khách hàng và có xu hướng né tránh khách hàng. Thông thạo ngoại ngữ, đặc biệt thông thạo từ hai ngoại ngữ trở lên là cầu nối để mỗi chúng ta đoạt được tấm hộ chiếu công dân của ngành công nghiệp toàn cầu.



Khách sạn chia làm hai khu vực nghiệp vụ gọi là các bộ phận phía trước (front of house) và các bộ phận phía sau (back of house). *Front of house* bao gồm các bộ phận nghiệp vụ giao tiếp, phục vụ trực tiếp với khách hàng như sảnh phái (concierge), lễ tân, thu ngân, phục vụ nhà hàng, phục vụ quầy bar, spa, phòng tập thể hình (gym), bán hàng, tiếp thị, quan hệ công

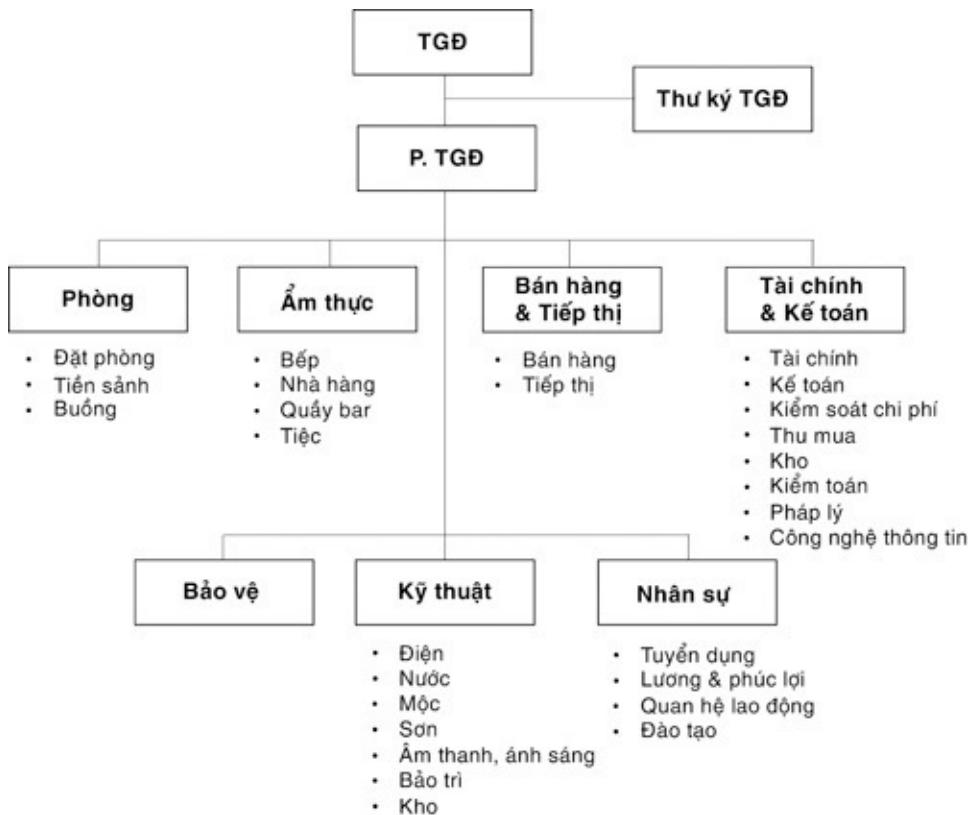
chúng, các cấp quản lý trong khách sạn. Back of house bao gồm các bộ phận nghiệp vụ không trực tiếp hoặc hạn chế giao tiếp với khách hàng như làm phòng, chế biến thức ăn, kỹ thuật, nhân sự, kế toán, bảo vệ, công nghệ (IT). Để khởi đầu với nghề khách sạn, bạn có thể chỉ cần tốt nghiệp phổ thông trung học, giỏi tiếng Anh và trải qua khóa đào tạo nghề từ 3-6 tháng là có thể trở thành nhân viên khách sạn ở front of house hoặc back of house tùy theo tố chất và sở thích của bạn. Vị trí tốt nhất để bạn trẻ chỉ qua đào tạo nghề ngắn hạn có thể học hỏi và trải nghiệm nhiều nhất là nhân viên khuân vác hành lý (bellman) ở bộ phận sai phái (concierge). Còn đối với bạn trẻ đã tốt nghiệp đại học ngành khách sạn hoặc cao hơn thì khởi đầu là nhân viên lễ tân sẽ phát huy được nhiều lợi thế.

Với nghề khách sạn, con đường thăng tiến chỉ có một cách duy nhất là bạn phải trải nghiệm từ các vị trí thấp nhất và phát triển dần lên cao. Không có con đường tắt cho dù bạn tốt nghiệp đại học hay tốt nghiệp cao đẳng nghề.

Mỗi người quản lý buộc phải có kỹ năng và kinh nghiệm thực hành nghề bên cạnh những kiến thức quản lý. Mỗi người quản lý ở bộ phận nghiệp vụ của mình trước hết là những người có khả năng dạy nghề và có thể trực tiếp phục vụ khi có yêu cầu. Nếu con đường của bạn là trở thành một Tổng giám đốc khách sạn thì lời khuyên duy nhất là hãy cố gắng học hỏi và trải nghiệm các nghiệp vụ trong khách sạn càng nhiều càng tốt.

## 1. Cơ cấu tổ chức

Tùy theo quy mô khách sạn, chiến lược kinh doanh mà cơ cấu bộ máy có thể tách ra hoặc sáp nhập để nhằm tối ưu hóa hiệu quả hoạt động. Cơ cấu điển hình của một khách sạn được minh họa theo hình dưới đây:



Cơ cấu tổ chức của một khách sạn.

*Tổng giám đốc (General Manager):* chịu trách nhiệm trước chủ đầu tư hoặc công ty quản lý về các chỉ tiêu kinh doanh của khách sạn; thiết kế các chiến lược, thiết lập các mục tiêu và chỉ đạo điều hành chung hoạt động của khách sạn; tạo ra môi trường làm việc “nhân viên hài lòng làm cho khách hàng hài lòng”; đảm bảo mọi hoạt động của khách sạn theo đúng quy trình, quy định và các tiêu chuẩn phục vụ; đầu mối chịu trách nhiệm các hoạt động tương tác giữa khách sạn và các cơ quan quản lý nhà nước.

*Thư ký Tổng giám đốc (General Manager Secretary):* chịu trách nhiệm thực hiện các thủ tục hành chính, tiếp nhận và trả lời điện thoại tại văn phòng Tổng giám đốc; đầu mối tiếp nhận các tờ trình duyệt, truyền tải các thông điệp của Tổng giám đốc đến các Khối, phòng, bộ phận nghiệp vụ; sắp xếp lịch họp, liên hệ các Trưởng bộ phận liên quan theo yêu cầu của Tổng giám đốc.

*Phó Tổng giám đốc (Executive Assistant Manager/Director of Operations):* chịu trách nhiệm điều hành một số nghiệp vụ như buồng, ẩm thực, kỹ thuật, bảo vệ; thay mặt Tổng giám đốc thực hiện một số công việc được ủy quyền đối với các cơ quan quản lý nhà nước, các tổ chức, cá nhân

bên ngoài; thực hiện các ủy quyền khi Tổng giám đốc vắng mặt. Các khách sạn từ 150 phòng trở lên thì nên có vị trí Executive Assistant Manager để hỗ trợ công việc của Tổng giám đốc.

*Bán hàng và Tiếp thị (Sales & Marketing):* sản phẩm và dịch vụ khách sạn được bán trên các kênh như trực tiếp (direct), công ty (corporate), đại lý du lịch (travel agency), trang web bán phòng (online travel agency). Mỗi kênh được thiết kế sản phẩm, dịch vụ và giá theo các chiến lược khác nhau để thúc đẩy bằng các hoạt động tiếp thị. Chịu trách nhiệm các hoạt động của Khối bán hàng và tiếp thị là Giám đốc bán hàng và tiếp thị (Director of Sales & Marketing).

*Phòng (Room Division):* khối nghiệp vụ phòng bao gồm đặt phòng (reservation), tiền sảnh (front office) và làm phòng (housekeeping). Ở những khách sạn nhỏ dưới 100 phòng, các chức năng này được phân chia thành các phòng riêng biệt báo cáo trực tiếp giám đốc khách sạn. Chức năng đặt phòng bao gồm quản lý doanh thu (revenue management) và đặt phòng chịu trách nhiệm tiếp nhận đặt phòng, quản lý phân bổ phòng và kiểm soát các chính sách bán phòng đảm bảo tối ưu hóa hiệu suất sử dụng phòng và tối đa hóa lợi nhuận. Chức năng tiền sảnh là chức năng quan trọng nhất trong khách sạn kết nối giữa khách lưu trú và các nghiệp vụ khác. Trong tiền sảnh có sai phái (concierge), lễ tân (receptionist), tổng đài (operator) và kiểm toán đêm (night audit). Chức năng làm phòng (housekeeping) chịu trách nhiệm dọn phòng và đảm bảo sự sạch sẽ của các khu vực công cộng trong khách sạn. Chức năng làm phòng gồm các nghiệp vụ giặt là (laundry), dọn phòng (room attendant), minibar, vệ sinh công cộng (public area attendant) và cắm hoa (florist). Chịu trách nhiệm các hoạt động của Khối buồng phòng là Giám đốc buồng phòng (Director of Rooms).

*Ẩm thực (Food & Beverages):* khối ẩm thực phục vụ ăn uống cho khách lưu trú và khách bên ngoài bao gồm các chức năng như nhà hàng (restaurant), tiệc (banquet & catering), bếp (kitchen), quầy bar (lobby bar, night club hoặc lounge). Tùy theo quy mô, khách sạn có thể có một hoặc nhiều nhà hàng (outlet) theo các phong cách ẩm thực khác nhau như Trung Hoa, Pháp hoặc Ý. Chịu trách nhiệm các hoạt động của bộ phận ẩm thực là Giám đốc ẩm thực (Director of Food & Beverages). Đứng đầu bếp khách sạn là bếp trưởng (Executive Chef) chịu trách nhiệm xây dựng thực đơn (menu) với định mức chi tiết cho từng món ăn (recipes), kiểm soát chi

phí thực phẩm theo định mức (food cost), kiểm soát thực phẩm tồn kho luân chuyển, kiểm soát an toàn vệ sinh thực phẩm, tuyển dụng và đào tạo nhân viên. Cũng tùy theo quy mô khách sạn, bếp trưởng có thể không tham gia chuẩn bị thực phẩm và nấu món ăn mà chỉ kiểm soát và quản lý tài chính.

*Giải trí (Recreation):* dịch vụ spa, phòng tập thể hình (gym), dịch vụ bể bơi, các hoạt động thể thao, giải trí trong nhà và ngoài trời là những chức năng của bộ phận Giải trí. Một số khách sạn có thêm chức năng Câu lạc bộ trẻ em (kids club), các lớp học yoga, học nấu ăn vào bộ phận Giải trí.

*Tài chính và Kế toán (Finance & Accounting):* các chức năng thuộc Khối Tài chính và Kế toán khách sạn gồm tài chính (finance), kế toán (accounting), kho (storekeeper), kiểm soát chi phí (cost control), thu mua (purchasing), kiểm toán (audit), pháp lý (legal) và công nghệ thông tin (IT). Đối với hoạt động khách sạn, kiểm soát chi phí buồng phòng (cost of room) và chi phí ẩm thực (cost of food & beverages) là hai chỉ tiêu quan trọng của bộ phận Tài chính và Kế toán. Đứng đầu Khối Tài chính và Kế toán là Kiểm soát tài chính (Financial Controller) không chỉ báo cáo các hoạt động tài chính và kiểm soát chi phí cho Tổng giám đốc khách sạn mà còn báo cáo cho chủ đầu tư hoặc Giám đốc tài chính của công ty quản lý. Bên cạnh trách nhiệm kiểm soát tài chính, Khối Tài chính và Kế toán còn hỗ trợ cung cấp dữ liệu hệ thống phục vụ hoạch định kế hoạch kinh doanh cũng như định mức chi phí của các bộ phận, cung cấp các tư vấn pháp lý cho mọi hoạt động của khách sạn và cung cấp dịch vụ công nghệ thông tin. Vì thế ở những khách sạn lớn, chức danh người chịu trách nhiệm mọi hoạt động của bộ phận này là Giám đốc Tài chính và Hỗ trợ kinh doanh (Director of Finance & Business Supports).

*Bảo vệ (Security):* đảm bảo an ninh về con người và tài sản cho khách lưu trú cũng như cán bộ nhân viên khách sạn là nhiệm vụ chính của phòng bảo vệ. Bên cạnh đó, bộ phận bảo vệ còn đảm nhiệm bảo vệ an toàn hoạt động. Bên cạnh nghiệp vụ chuyên môn, lực lượng bảo vệ khách sạn còn phải được đào tạo về dịch vụ khách hàng nhằm tránh những tình huống phàn nàn từ khách lưu trú. Tác phong và thái độ ứng xử với khách hàng nội bộ cũng là điểm cần chú trọng đối với bộ phận bảo vệ để tránh những xung đột và ức chế cho cán bộ nhân viên khách sạn.

*Kỹ thuật (Engineering):* Phòng kỹ thuật khách sạn đảm nhiệm công tác bảo trì, bảo dưỡng, sửa chữa, thay mới và nâng cấp nội thất, ngoại thất

và thiết bị của khách sạn (furniture, fixtures & equipment - FF&E). Đảm bảo việc cấp và sử dụng gas, điện, nước được an toàn và đầy đủ. Chất lượng cơ sở vật chất của khách sạn phụ thuộc rất nhiều vào sự chuyên nghiệp và lành nghề của đội ngũ kỹ thuật gồm thợ mộc, thợ sơn, thợ điện... Chịu trách nhiệm mọi hoạt động sửa chữa và bảo trì khách sạn là Kỹ sư trưởng (Chief Engineer). Kỹ sư trưởng càng hiểu hệ thống vận hành của khách sạn thì hiệu quả công việc càng cao cho nên càng làm lâu ở cùng một khách sạn càng tốt. Tổng giám đốc có thể dễ tìm mới và có thể thay đổi nhưng Kỹ sư trưởng rất khó tìm và khó thay thế. Ở những khách sạn lớn, mức lương của Kỹ sư trưởng chỉ đứng sau lương của Tổng giám đốc.

*Nhân sự (Human Resources):* Phòng nhân sự gồm có các chức năng như tuyển dụng (recruit), lương và phúc lợi (salary & benefits), quan hệ lao động (staff relation) và đào tạo (training). Trưởng phòng nhân sự (Human Resources Manager) chịu trách nhiệm tham mưu và thiết lập các chính sách nhân sự nhằm đảm bảo các mục tiêu phát triển nguồn nhân lực cho khách sạn. Trong các chức năng thì chức năng đào tạo đối với khách sạn là chức năng quan trọng bậc nhất mà ở đó Phòng nhân sự là nơi phát huy nguồn lực bên trong (các Trưởng phòng nghiệp vụ) và kết nối nguồn lực bên ngoài (các chuyên gia khách sạn) để thực hiện các khóa đào tạo thực hành nghề. Đào tạo thường xuyên và luân chuyển định kỳ là hai sách lược nâng cao chất lượng nguồn nhân lực, tạo động lực và đam mê cống hiến với nghề cho đội ngũ cán bộ nhân viên.

## 2. Lộ trình công danh

*Tôi:* Em dự định làm gì trong tương lai?

*Em:* (Chau mày) Em không biết nữa...

*Tôi:* Thế ước mơ của em là gì?

*Em:* (Cười) Em không có ước mơ...

Ở tuổi của em (và rát nhiều bạn trẻ lứa tuổi em), em nói thế là em nói thật. Vì ở tuổi của em, tôi cũng trả lời như vậy nếu ai đó hỏi tương tự. Chỉ có một điều khác. Em luôn thấy cuộc sống thật chán và vô vị. Tôi ở tuổi của em, dù không có ước mơ hay chưa biết làm gì trong tương lai nhưng tôi luôn thấy cuộc sống thật đẹp và muốn làm rất nhiều việc.

*Tôi hỏi tiếp:* Em có đọc sách không?

*Em:* (Nhăn nhó) Em không thích đọc sách.

Đó là điều khác giữa em và tôi ở tuổi của em. Tôi không nhớ mình thích đọc sách từ khi nào. Chỉ nhớ bắt đầu với *Sử ký Tư Mã Thiên*, *Tam quốc diễn nghĩa*, cho đến lúc tôi đọc ngẫu nhiên bất cứ thứ gì có chữ rơi vào tầm tay thì tôi bắt đầu có ước mơ. Tôi đọc từ *Tuổi thơ dữ dội*, *Dé Mèn phiêu lưu ký đến Bá tước Monte Cristo*, truyện cổ tích Andersen, truyện trinh thám Sherlock Holmes, truyện của Quỳnh Dao, Kim Dung... Mỗi cuốn sách là một thế giới để tôi đắm mình và mơ ước. Những ước mơ khiến tôi thấy cuộc sống thật đẹp và nhiều điều kỳ thú. Không ai bắt tôi đọc sách. Chỉ khi tự mình thấy cuốn hút và khao khát khám phá những thế giới trong sách thì mình mới có thể đọc sách. Thậm chí bị cấm đọc sách vẫn dám dui đọc dù phải trùm chǎn bật đèn pin. Vì thế, tôi không khuyên hay ép em đọc sách. Nhưng điều tôi muốn nói không phải là chuyện đọc sách.

Người ta đăng đàn diễn thuyết về hoạch định cuộc đời cho sinh viên và giới trẻ nhưng người ta không nói cho các em biết một sự thật rằng đến khi sống đủ già gấp đôi tuổi các em thì người ta mới biết thế nào là hoạch định cuộc đời và lập kế hoạch xây dựng ước mơ và hoài bão cho chính mình. Vì thế, người ta chỉ biết nói về ước mơ và hoài bão trên lập trường của người từng trải chứ không đặt mình vào lứa tuổi của các em để dẫn dắt. Kết quả là nghe xong vẫn ngơ ngác.

Nói về ước mơ thực sự thì nói cả ngày không hết. Người có ước mơ sẽ khiến người đối diện cảm nhận từ ánh mắt có lửa, lời nói như muôn chen nhau tuôn ra, đến những ý nghĩa sâu sắc trong hoạch định và sự quyết đoán trong hành động. Nói đến những dự định trong tương lai thì người có tâm huyết sẽ giải thích chi tiết từng bước của thời điểm hiện tại đến 5-10 năm tiếp theo cho đến khi đạt được kế hoạch như thế kể lại một câu chuyện trinh thám hấp dẫn hay một bộ phim hình sự hồi hộp. Người ta chỉ có thể ước mơ và hoạch định như vậy khi người ta đã từng trải.

Để hoạch định cuộc đời thì người ta phải biết mơ ước. Làm sao các em có ước mơ khi luôn thấy cuộc sống thật chán và vô vị? Ở tuổi các em, tôi đã làm hai việc để luôn thấy cuộc sống thật đẹp và tuổi trẻ thật dữ dội: đọc sách và thử thách bản thân. Đọc sách thì đã nói ở trên. Còn thử thách bản thân thì tôi đã chọn một việc rất thiết thực là học ngoại ngữ. Nếu các em chưa thích đọc sách thì hãy thử thách bản thân bằng việc chinh phục một

ngôn ngữ khác. Đã học là phải đặt mục tiêu học giỏi nhất thì thử thách mới hấp dẫn. Tuổi trẻ của các em mà biết chinh phục 2-3 ngoại ngữ thì cuộc sống chẳng bao giờ biêt chán. Một ngoại ngữ không chỉ là ngôn ngữ mà là cả một văn hóa.

Ngoại ngữ dẫn tôi đến với nghề khách sạn. Tôi đã có 9 năm gắn bó với nghề khách sạn. Cứ ngỡ ước mơ đời mình là nghề khách sạn. Ước mơ 9 năm khách sạn của tôi là trở thành một Trưởng bộ phận tiền sảnh (Front Office Manager - FOM). Nhưng không phải. Ngoại ngữ lại dắt tôi vào nghề ngân hàng. Tôi đã ngỡ ước mơ đời mình là nghề ngân hàng thì số phận lại kéo tôi quay lại nghề khách sạn. Lúc này, khi đang viết những dòng chữ này, thì tôi đã có một ước mơ và đã biết hoạch định sứ mệnh cuộc đời mình. Đó là ước mơ chia sẻ cùng với sứ mệnh đào tạo và phát triển con người. Nhưng tôi không định kể về ước mơ và sứ mệnh cuộc đời tôi mà chỉ muốn thông qua lộ trình công việc của mình để nói về lộ trình công danh của nghề khách sạn. Cũng lúc này, khi đang viết những dòng chữ này, một trong những công việc của tôi là tuyển dụng Tổng giám đốc khách sạn, tuyển dụng các Trưởng bộ phận trong khách sạn, đào tạo nhân viên và dẫn dắt hội nhập cho đội ngũ quản lý, thiết lập các chính sách kiểm soát hoạt động cho khách sạn... 18 tuổi, tôi đứng mở cửa khách sạn đến khi chuyển lên trực tầng ở bộ phận buồng, rồi xuống làm tổng đài, rồi ra ngoài làm lễ tân, rồi đi ra nước ngoài dọn phòng,... loay hoay suốt 9 năm không có một sự chỉ dẫn hướng nghiệp để rồi dẹp bỏ ước mơ FOM mà rẽ ngang và thành đạt với nghề ngân hàng. Những gì tôi viết về lộ trình công danh hay những hiểu biết và kinh nghiệm về nghề khách sạn trong cuốn sách này không đến từ những thành công của tôi với nghề khách sạn mà đúc kết từ những lý do chưa thành công của chính mình. Chính việc trăn trở với những lý do chưa thành công đã thúc đẩy tôi tự học hỏi, tự tìm hiểu để vượt xa và bay cao hơn những gì mình đã biết và đã trải nghiệm, để mong muốn khơi gợi ước mơ nghề nghiệp, để chỉ dẫn con đường đi tốt hơn cho các bạn trẻ khi chọn nghề khách sạn.

Nghề khách sạn là nghề có yêu cầu xuất phát điểm phù hợp cả với các bạn trẻ muôn vừa học vừa làm và các bạn đã tốt nghiệp đại học ngành khách sạn muôn bắt đầu một nghề nghiệp thực thụ. Rất nhiều công việc chỉ cần một vốn tiếng Anh nhất định là bạn có thể vừa học nghề vừa làm nghề như nhân viên khuân vác hành lý (bellman), nhân viên làm phòng (room attendant), nhân viên phục vụ bàn (waiter/waitress), nhân viên bảo vệ (guard), nhân viên lễ tân (receptionist) hay nhân viên đặt phòng.

Các bạn đã tốt nghiệp đại học ngành khách sạn có thể bắt đầu với vị trí quản trị viên tập sự để tiến lên các vị trí quản lý. Một số công việc có lộ trình công danh theo chiều dọc như làm bếp, kỹ thuật hoặc tài chính. Số còn lại thường đi theo chiều ngang để người làm nghề vừa trải nghiệm vừa khám phá bản thân và tiến lên. Bạn càng trải nghiệm nhiều các vị trí bên dưới thì càng lên cao ban càng thành công bởi tiềm năng phát triển nghề khách sạn là kinh nghiệm kết hợp với đam mê. Dưới đây là lộ trình công danh để các bạn tham khảo và lựa chọn phù hợp với bản thân mình.

### **Lộ trình công danh bộ phận Buồng phòng (Room Division):**

#### *a. Bắt đầu học và làm nghề: 2-3 năm đầu tiên*

- Nhân viên gác cửa (doorman/doorgirl)
- Nhân viên hành lý (bellman/bellboy)
- Nhân viên sai phái (concierge)
- Nhân viên lễ tân (receptionist/guest services attendant)
- Nhân viên làm phòng (room attendant)
- Nhân viên đặt phòng (reservation staff)
- Nhân viên tổng đài (operator)
- Nhân viên vệ sinh (public area attendant)
- Nhân viên thu ngân (cashier)

#### *b. Nâng cao các kỹ năng nghề: 2-3 năm tiếp theo*

- Nhân viên chăm sóc khách hàng cấp cao (butler)
- Giám sát tiền sảnh (reception supervisor/duty manager)
- Giám sát buồng (room inspector)
- Trưởng nhóm hành lý (bell captain)
- Trợ lý Trưởng bộ phận tiền sảnh (assistant front office manager -

AFOM)

- Trợ lý Trưởng bộ phận buồng (assistant executive housekeeper)
- Quản trị viên tập sự (management trainee - những bạn tốt nghiệp đại học chuyên ngành khách sạn)

c. Lãnh đạo phòng, bộ phận: 5-6 năm tiếp theo

- Trưởng bộ phận sai phái (chief concierge)
- Trưởng phòng tiền sảnh (front office manager)
- Trưởng phòng buồng (executive housekeeper)
- Trưởng phòng đặt phòng (reservation manager/revenue manager)

d. Lãnh đạo Khối: 7-8 năm tiếp theo

- Giám đốc bán hàng & tiếp thị (Director of Sales & Marketing - DOSM)
- Giám đốc Buồng phòng (Director of Rooms)

**Lộ trình công danh bộ phận Bán hàng và Tiếp thị (Sales & Marketing):**

a. Bắt đầu học và làm nghề: 2-3 năm đầu tiên

- Trợ lý hành chính (sales admin/sales coordinator)
- Thực tập sinh (intern)

b. Nâng cao các kỹ năng nghề: 2-3 năm tiếp theo

- Chuyên viên bán hàng (sales executive)
- Chuyên viên thương mại điện tử (e-commerce executive)
- Quản trị viên tập sự (management trainee - những bạn tốt nghiệp đại học chuyên ngành khách sạn)

c. Lãnh đạo phòng, bộ phận: 5-6 năm tiếp theo

- Trưởng nhóm bán hàng (sales manager)
- Trưởng nhóm bán hàng cao cấp (senior sales manager)
- Trưởng nhóm thương mại điện tử (e-commerce manager)
- Trưởng nhóm bán tiệc (banquet sale manager)

*d. Lãnh đạo Khối: 7-8 năm tiếp theo*

Giám đốc Bán hàng và Tiếp thị

### **Lộ trình công danh bộ phận Ăm thực (Food & Beverages):**

*a. Bắt đầu học và làm nghề: 2-3 năm đầu tiên*

- Thực tập sinh (intern)
- Nhân viên phục vụ (waiter/waitress)
- Nhân viên pha chế (bartender)
- Nhân viên tiệc (banquet waiter/waitress)

*b. Nâng cao các kỹ năng nghề: 2-3 năm tiếp theo*

- Giám sát nhà hàng (supervisor)
- Trưởng nhóm (captain)
- Quản trị viên tập sự (management trainee - những bạn tốt nghiệp đại học chuyên ngành khách sạn)

*c. Lãnh đạo phòng, bộ phận: 5-6 năm tiếp theo*

- Trưởng nhà hàng (outlet manager/restaurant manager)
- Trưởng bộ phận Tiệc (banquet manager)

*d. Lãnh đạo Khối: 7-8 năm tiếp theo*

- Trợ lý Giám đốc ẩm thực

- Giám đốc ẩm thực

**Lộ trình công danh bộ phận Bếp (Kitchen):**

a. *Bắt đầu học và làm nghề: 2-3 năm đầu tiên*

- Tạp vụ (steward)
- Phụ bếp (commis chef)

b. *Nâng cao các kỹ năng nghề: 2-3 năm tiếp theo*

- Tô phó tố bếp (demi chef de partie)
- Tô trưởng tố bếp (chef de partie)
- Tô trưởng tố thớt (chef butcher)

c. *Lãnh đạo bộ phận, nhóm: 5-6 năm tiếp theo*

- Bếp phó (sous chef)
- Bếp trưởng bếp bánh (pastry chef)
- Bếp trưởng bếp tiệc (banquet chef)

d. *Lãnh đạo Khối: 7-8 năm tiếp theo*

- Bếp trưởng (Executive Chef)

**Lộ trình công danh bộ phận Kỹ thuật (Engineering):**

a. *Bắt đầu học và làm nghề: 2-3 năm đầu tiên*

- Nhân viên kỹ thuật bảo trì (handyman)
- Thủ kho (storekeeper)

b. *Nâng cao các kỹ năng nghề: 2-3 năm tiếp theo*

- Thợ điện (electrician)

- Thợ mộc (carpenter)
- Thợ sơn (painter)
- Thợ sửa ống nước (plumber)
- Thợ cơ khí (mechanic)
- Chuyên viên kỹ thuật bảo trì

*c. Lãnh đạo bộ phận, nhóm: 5-6 năm tiếp theo*

- Trưởng nhóm (shift manager)

*d. Lãnh đạo phòng: 7-8 năm tiếp theo*

- Trợ lý Kỹ sư trưởng (Assistant Chief Engineering)
- Kỹ sư trưởng (Chief Engineering)

### **Lộ trình công danh bộ phận Tài chính và Kế toán (Finance & Accounting):**

*a. Bắt đầu học và làm nghề: 2-3 năm đầu tiên*

- Kế toán phải thu (account receivable)
- Kế toán phải trả (account payable)
- Kế toán thu nhập (income accountant)
- Kế toán thuế (tax account)
- Kế toán tài sản (fixed asset account)
- Kế toán kho (store accountant)
- Nhân viên mua hàng (purchasing staff)
- Nhân viên nhận hàng (receiving staff)
- Thủ kho (storekeeper)

- Nhân viên IT
- Nhân viên pháp lý

*b. Nâng cao các kỹ năng nghề: 2-3 năm tiếp theo*

- Kiểm soát chi phí (cost controller)
- Kế toán tổng hợp (general accountant)
- Kế toán đêm (night auditor)

*c. Lãnh đạo phòng, bộ phận: 5-6 năm tiếp theo*

- Trưởng phòng mua hàng (purchasing manager)
- Trưởng bộ phận Tài chính (finance manager)
- Kế toán trưởng (chief accountant)
- Trưởng bộ phận IT (IT manager)
- Trưởng bộ phận pháp lý (legal manager)

*d. Lãnh đạo Khối: 7-8 năm tiếp theo*

- Giám đốc Tài chính & Hỗ trợ kinh doanh (Director of Finance & Business Support)
- Kiểm soát tài chính (Financial Controller)

### **Lộ trình công danh bộ phận Nhân sự (Human Resources):**

*a. Bắt đầu học và làm nghề: 2-3 năm đầu tiên*

- Nhân viên tuyển dụng (recruiting officer)
- Nhân viên lao động tiền lương (payroll officer)
- Thực tập sinh (intern)

*b. Nâng cao các kỹ năng nghề: 2-3 năm tiếp theo*

- Nhân viên quan hệ lao động (staff relations officer)
- Quản trị viên tập sự (management trainee - những bạn tốt nghiệp đại học chuyên ngành khách sạn)

c. *Lãnh đạo phòng, bộ phận: 5-6 năm tiếp theo*

- Trưởng bộ phận Tuyển dụng (recruiting manager)
- Trưởng bộ phận Quan hệ lao động (staff relations manager)
- Trưởng bộ phận Tiền lương và phúc lợi (C&B manager)
- Trưởng bộ phận Đào tạo (training manager)

d. *Lãnh đạo Khối, phòng: 7-8 năm tiếp theo*

Giám đốc Nhân sự (Director of Human Resources).

### **Lộ trình công danh của một Giám đốc Tài chính khách sạn:**

2003-2004	Trợ lý Trưởng phòng Tiền sảnh	Four Seasons
2004-2005	Trưởng bộ phận Spa	Four Seasons
2005-2008	Nhân viên kế toán	Marriott
2008-2011	Trợ lý Giám đốc Tài chính	Marriott
2011-nay	Giám đốc Tài chính	Hilton

### **Lộ trình công danh của một Giám đốc Nhân sự khách sạn:**

1992-1993	Thực tập Bộ phận Âm thực	The Regent
1993-1995	Trưởng nhóm	The Regent
1995-1996	Nhân viên nhân sự	Hyatt
1996-1998	Chuyên viên nhân sự	Hyatt
1998-1999	Trợ lý Trưởng phòng nhân sự	Hyatt
1999-2001	Trưởng phòng nhân sự	InterContinental
2001-2004	Trợ lý Giám đốc nhân sự	InterContinental
2004-nay	Giám đốc nhân sự	InterContinental

### **Lộ trình công danh của một Kỹ sư trưởng khách sạn:**

1979-1981	Kỹ sư bảo trì	Hyatt
1981-1989	Trưởng nhóm bảo trì	Hyatt
1989-2000	Trợ lý Kỹ sư trưởng	Sofitel
2000-2006	Kỹ sư trưởng	Sofitel
2006-nay	Kỹ sư trưởng	Sheraton

### **Lộ trình công danh của một Tổng giám đốc khách sạn đi từ Tiên sảnh:**

1990-1993	Giám sát tiên sảnh	InterContinental
1993-1999	Trợ lý Trưởng phòng Tiên sảnh	InterContinental
1999-2000	Trưởng phòng Tiên sảnh	InterContinental
2000-2001	Trưởng phòng Tiên sảnh	Four Seasons
2001-2006	Giám đốc Buồng phòng	Four Seasons
2006-nay	Tổng giám đốc	Hyatt

### **Lộ trình công danh của một Tổng giám đốc khách sạn đi từ Âm thực:**

1997-1999	Bếp phó	Một khách sạn ở Phan Thiết
1999-2001	Trợ lý Giám đốc Âm thực	Một khách sạn ở TP.HCM
2001-2006	Giám đốc Âm thực	Một khách sạn ở TP.HCM
2006-2012	Tổng giám đốc	Một khách sạn ở Phan Thiết
2012-nay	Tổng giám đốc	Một khách sạn ở Nha Trang

### **Tâm sự của ông Chris Nassetta, Chủ tịch kiêm Tổng giám đốc Tập đoàn khách sạn Hilton:**

“Tôi bắt đầu 30 năm nghề khách sạn từ vị trí nhân viên bộ phận Kỹ thuật. Vị trí này giúp tôi sớm có những trải nghiệm về hoạt động hàng ngày của khách sạn, những trải nghiệm đã giúp ích rất nhiều cho những quyết định quản trị khách sạn của tôi sau này. Những trải nghiệm ấy cũng giúp tôi hiểu được tầm quan trọng của lao động chăm chỉ, tình nhân ái và tinh thần tương hỗ trong nghề khách sạn. Nghề khách sạn có rất nhiều những cơ hội thăng tiến cũng như học hỏi những kỹ năng sống mà ai có thể biết được đến một ngày bạn có thể trở thành Tổng giám đốc khách sạn.”

*“Ở chỗ mình có chị làm Phó Tổng giám đốc mà cũng không có bằng cấp gì đâu, nhưng chị này đã hơn 10 năm trong nghề, kinh nghiệm đầy mình, xuất phát điểm của chị ấy là nhân viên chạy bàn, không biết tiếng Anh, bây giờ thì khỏi phải chê.”*

– Tâm sự của một đồng nghiệp.

*“Tôi biết có Giám đốc doanh thu còn chưa học đại học ngày nào, trưởng thành từ một nhân viên lau dọn các khu vực công cộng của khách sạn”.*

– Tâm sự của một đồng nghiệp.

*“Bạn học cái gì trong trường kệ bạn, học quản lý gì không cần biết, khi vào làm khách sạn khoảng 3 tháng đầu tiên là học nghề. Học thật sự như ở nhà hàng thì lăn lộn xuống dưới bếp lau ly, lau dĩa, lau muỗng nĩa dao, học cách cầm khay, học cách phục vụ theo tiêu chuẩn dịch vụ của khách sạn. Ở lễ tân thì phải học cách đứng sao cho đẹp, cười sao cho thật, nói sao cho lễ phép và gần gũi, học thuộc lòng khách sạn có bao nhiêu phòng, bao nhiêu loại phòng, hướng phòng nhìn ra đâu, nhớ giá phòng, nhớ xem trong mỗi loại phòng có những vật dụng gì, rồi học cách sắp xếp quầy làm việc nào máy đếm tiền, máy soi tiền, sổ bàn giao, két sắt, giấy check-in cho khách, thẻ phòng khách chờ nhận phòng, tập tài liệu chưa hộ chiếu,...”*

– Tâm sự của một đồng nghiệp.

Để trở thành Tổng giám đốc khách sạn hoặc Giám đốc phòng thì bạn cần học đại học chuyên ngành khách sạn, thậm chí học đến Thạc sỹ chuyên ngành khách sạn.

Tuy nhiên, tôi khuyên bạn hãy bắt đầu làm nghề bằng những khóa dạy nghề ngắn hạn 3-6 tháng để trải nghiệm và học hỏi từ thực tế. Việc này cũng là để tìm hiểu chính bản thân mình có hợp với nghề hay không về cả thể chất và tinh thần. Sau một số năm nhất định làm nghề, khi bạn đã yêu và muốn thành công với nghề khách sạn thì bạn có thể tạm dừng để đi học đại học hoặc học tới thạc sỹ. Hoặc thậm chí không cần tạm dừng mà theo học các khóa học trực tuyến dành cho người đi làm.

Với những kinh nghiệm và số tiền đã tích lũy được những năm tháng

học nghề, thời gian và kiến thức bạn học được từ trường đại học sẽ vô cùng ý nghĩa và hiệu quả.

Các bạn không nên làm quá 2 năm tại một nghiệp vụ hoặc quá 4 năm tại một khách sạn mà nên chuyển công việc và môi trường làm việc để học hỏi nhiều hơn, thăng tiến nhanh hơn và duy trì sức sáng tạo cũng như ngọn lửa nhiệt huyết trong mình. Bạn sẽ bay xa hơn và cao hơn đến những đỉnh cao của nghề khách sạn không chỉ ở Việt Nam mà ở bất kỳ nơi đâu bạn muốn đến.

### **Những câu hỏi xác định tiềm năng bản thân đối với nghề khách sạn:**

1. Bạn có sức khỏe tốt không? (Có/Không)
2. Bạn có thể đứng và làm việc trong 8 tiếng hoặc lâu hơn không? (Có/Không)
3. Bạn có thể làm ca không? Thậm chí làm ca đêm? (Có/Không)
4. Bạn có ngại giao tiếp với người lạ không? (Có/Không)
5. Bạn có hướng ngoại không? (Có/Không)
6. Bạn có thích chăm sóc người khác không? (Có/Không)
7. Bạn có thích học ngoại ngữ không? (Có/Không)
8. Bạn có chú ý đến chi tiết không? (Có/Không)
9. Bạn có mềm mỏng và linh hoạt không? (Có/Không)
10. Bạn có sẵn sàng chịu trách nhiệm cùng đồng nghiệp dù bất kỳ chuyện gì xảy ra không? (Có/Không)

Nếu bạn trả lời “Có” cho tất cả những câu hỏi trên thì xin chúc mừng và chào đón bạn đến với nghề khách sạn.

Bán sản phẩm và dịch vụ khách sạn là một công việc nhiều áp lực và rủi ro. Chất lượng sản phẩm và dịch vụ đã hứa cung cấp cho khách sạn phụ thuộc năng lực tác nghiệp của hàng chục bộ phận và sự lành nghề của hàng trăm con người khác nhau. Chỉ một con người mắc lỗi hay một khâu phục vụ chưa hoàn thiện, người bán hàng trở thành người thất hứa. Áp lực cạnh tranh từ thị trường, áp lực chỉ tiêu doanh thu từ Tổng giám đốc, từ chủ đầu tư, áp lực đảm bảo chất lượng dịch vụ không do mình tạo ra đòi hỏi người bán hàng phải có sức khỏe tốt, khả năng chịu áp lực cao, kỹ năng giao tiếp thương thửa và kinh nghiệm thị trường dày dạn.

### Sản phẩm và dịch vụ của khách sạn gồm:

- Dịch vụ lưu trú: phòng ngủ và các tiện nghi trong phòng.
- Dịch vụ ăn uống: quầy bar, nhà hàng, tiệc.
- Dịch vụ sự kiện: họp, hội thảo, hội nghị.
- Dịch vụ vui chơi, giải trí: spa, gym, bể bơi, golf, tennis.

Người bán hàng phải là người đầu tiên trải nghiệm sản phẩm và dịch vụ thì mới hiểu và cảm giác được những điểm nhân để khai gợi đúng và trúng nhu cầu của khách hàng. Các khách sạn nên có chương trình trải nghiệm sản phẩm cho nhân viên bán hàng mới và chương trình kiểm định sản phẩm định kỳ cho các cấp quản lý bán hàng.

Phân khúc và tỷ lệ phân khúc trong kinh doanh khách sạn được xác định tùy theo chiến lược kinh doanh của chủ đầu tư, vị trí và loại hình của khách sạn. Phân khúc theo kênh như kênh trực tiếp (direct), kênh đại lý lữ hành (travel agent - TA), kênh đại lý trực tuyến (online travel agent - OTA),... Phân khúc theo mục đích như khách doanh nhân, khách gia đình, khách hưởng tuần trăng mật, khách du lịch trẻ,... Phân khúc theo giá phòng như giá tốt nhất (best available rate - BAR), giá bán cho công ty (corporate rate), giá khuyến mãi (promotions). Và các phân khúc khác như đổi hàng (barter), nội bộ (house use), chia sẻ (time share), miễn phí (complimentary)...

Kênh trực tiếp là kênh khách hàng giao dịch đặt phòng hoặc yêu cầu dịch vụ trực tiếp với khách sạn thông qua trang web của khách sạn, qua số điện thoại đặt phòng của khách sạn hoặc qua địa chỉ email với bộ phận đặt phòng của khách sạn. Thúc đẩy, tối ưu hóa doanh thu và quản lý kênh trực tiếp là trách nhiệm của bộ phận đặt phòng. Ở kênh trực tiếp thì các khách sạn thường cam kết dành cho khách hàng giá phòng ưu đãi nhất (best price guaranteed) so với các kênh khác bởi vì đặt phòng trực tiếp với bộ phận đặt phòng sẽ tiết kiệm những chi phí trung gian và gia tăng lợi nhuận cho khách sạn. Giao dịch trực tiếp với khách hàng cũng giúp các khách sạn xây dựng mối quan hệ và xử lý các sự cố dịch vụ tốt hơn và nhanh chóng hơn. Vì thế, các khách sạn khuyến khích khách hàng đặt phòng trực tiếp so với đặt phòng thông qua kênh đại lý lữ hành hay kênh đại lý trực tuyến.

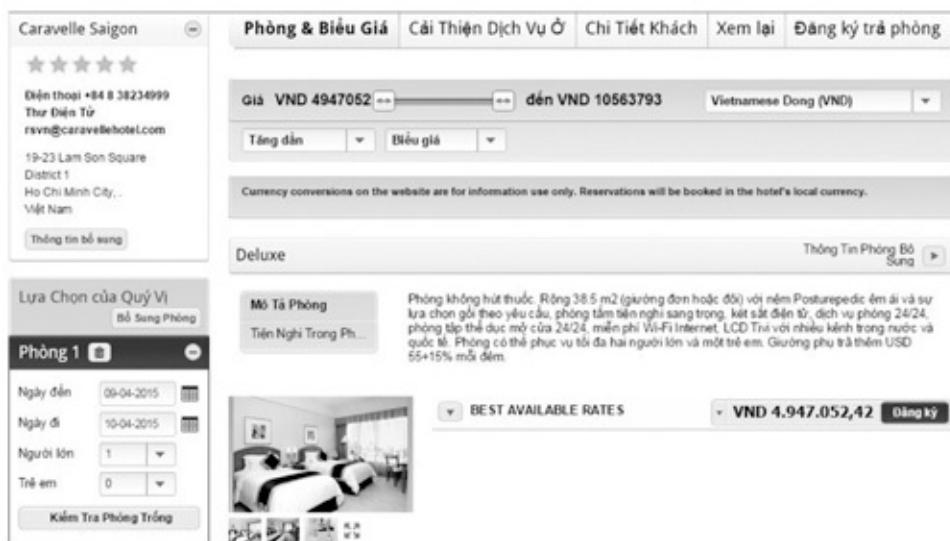
### **Một số đặc điểm của kênh trực tiếp:**

- Khách hàng thường tự liên hệ đặt phòng cho bản thân.
- Hồ sơ đặt phòng được ghi nhận riêng cho mỗi khách hàng.
- Thủ tục nhận phòng thực hiện riêng cho mỗi khách hàng.
- Giá phòng thường tốt nhất cho khách hàng.
- Phòng thường được giữ (block) ngay sau khi nhận yêu cầu đặt phòng của khách hàng.

- Khách hàng có thể trả trước hoặc trả sau khi nhận phòng.

### a. Trang web của khách sạn

Bằng cách xây dựng trang web khách sạn hấp dẫn và thân thiện với người dùng, đồng thời cài đặt cơ chế đặt phòng trực tuyến (Internet booking engine), khách sạn thu hút khách hàng đặt phòng thông qua trang web. Khách hàng có thể lựa chọn loại phòng, giá phòng cùng hình ảnh minh họa sau đó được yêu cầu cung cấp số thẻ tín dụng để bảo đảm theo điều kiện và điều khoản. Bằng các phương pháp tối ưu hóa công cụ tìm kiếm (search engine optimization - SEO), trang web của khách sạn được tìm kiếm dễ dàng bởi khách hàng khi họ tìm nơi lưu trú trên mạng Internet. Chịu trách nhiệm bán hàng trên trang web của khách sạn là Trưởng nhóm thương mại điện tử (E-commerce Manager).



Ảnh chụp màn hình giao diện đặt phòng trực tuyến của khách sạn Caravelle Saigon.

Thực tế, tỷ lệ các khách sạn đầu tư bài bản và chú trọng khai thác hiệu quả bán hàng qua trang web còn rất hạn chế tại Việt Nam. Phần lớn do lãnh đạo khách sạn và chủ đầu tư chưa ý thức được tầm quan trọng của kênh thương mại điện tử. Một thực tế khác khiến các trang web đặt phòng của khách sạn không hấp dẫn khách hàng như kỳ vọng là sự cạnh tranh của các trang web trung gian đặt phòng trực tuyến. Mặc dù chúng ta cần cộng đồng và cơ sở hạ tầng của các trang web đặt phòng trực tuyến để tiếp cận khách hàng nhưng chính sự thiếu hụt kỹ năng và kinh nghiệm quản trị kênh đại lý trực tuyến nên nhiều khách sạn không khai thác các lợi thế tương ứng với chi phí và đặt chính mình vào những bất lợi cạnh tranh. Ví

du, các trang web trung gian đặt phòng thường chào giá chưa bao gồm phí phục vụ và thuế VAT khiến khách hàng cảm giác giá trên các trang web trung gian thấp hơn giá chào bán trực tiếp của khách sạn (đã bao gồm phí và thuế) trong khi thực tế giá chào bán như nhau và chúng ta còn phải trả phí dịch vụ.

Giá chào bán trên trang web của khách sạn InterContinental Asiana Saigon và giá chào bán trên trang web Agoda bằng nhau vì cả hai đều chào giá chưa bao gồm phí, thuế.

The screenshot shows the InterContinental Asiana Saigon website's room search interface. At the top, it displays the hotel's logo and address: Corner Hai Ba Trung St & Le Duan Bl, Ho Chi Minh City, Vietnam. Below this, the search parameters are shown: 09 Apr 2015 to 10 Apr 2015, 2 Adults, 1 Room, with a 'Change Search' link. The search results are refined by Rate Preference, Room Preference, Smoking Preference, and Accessibility, with an 'APPLY' button. The results list a 'KING BED DELUXE ROOM' with a small thumbnail image. The room description mentions spacious and well-appointed rooms with clean designs, marble bathrooms, and views over the vibrant city. It also notes that the rooms offer natural light from floor-to-ceiling windows. The price is listed as 'From 25,000 points OR ₫4,290,645.63 VND'. A 'BEST PRICE GUARANTEE' badge is visible on the right. A 'View Gallery' link is present at the bottom left of the room card.

Hình ảnh từ trang web đặt phòng của khách sạn InterContinental Asiana Saigon, giá phòng Deluxe giường King ngày 9/4/2015 là 4.290.645 đồng (không bao gồm 5% phí phục vụ và 10% thuế VAT).

The screenshot shows the Agoda website's room booking interface. At the top, it says 'Chọn phòng của bạn' and 'Giá hiển thị: Đồng Việt Nam (VND)'. Below this, a note states 'Không bao gồm trong giá phòng: 5 % Phi dịch vụ, 10 % Thuế khách sạn'. The search period is set to '09 Tháng Tư 2015 - 10 Tháng Tư 2015 | 1 đêm'. There is a '+ Thay đổi tìm kiếm' link. The booking table has columns for 'Loại Phòng', 'Tối Đa', 'Giá một phòng/dêm', and 'Số Phòng'. A note at the top of the table says 'Lựa chọn thông minh! Số lượng có hạn!'. A specific row for a 'Deluxe giường king (King bed deluxe room)' is selected, showing a thumbnail image of the room, a guest icon, the price '8.683.050 - 4.298.985 VND', and a dropdown for the number of rooms (set to 1). A large 'Đặt phòng' (Book) button is prominent on the right. Below the table, there are links for 'Thông tin phòng' and 'Điều kiện đặt phòng'.

Hình ảnh từ trang web đặt phòng của Agoda, giá phòng Deluxe giường King ngày 9/4/2015 là 4.298.985 đồng (không bao gồm 5% phí phục vụ và 10% thuế VAT).

Nhưng giá chào bán trên trang web của khách sạn Caravelle bao gồm phí và thuế còn giá chào bán trên trang web của Agoda không bao gồm

phi và thuế như hình ảnh dưới đây thì khách hàng đương nhiên có cảm giác giá phòng đặt trên *Agoda* rẻ hơn dù thực tế khách hàng trả tiền phòng như nhau.

The screenshot shows a search interface for a Deluxe room. The search parameters are: Phòng 1, Ngày đến: 09-04-2015, Ngày đi: 10-04-2015, Người lớn: 1, Trẻ em: 0. The results show a room with two beds and a balcony. The price is listed as BEST AVAILABLE RATES: VND 4,947,052,42. A note states: "Free wifi in-room internet access. Guaranteed credit card is required upon booking. Rate is subject to service charge and VAT." There are links for "Chính sách" and "Chi tiết".

Hình ảnh từ trang web đặt phòng của khách sạn Caravelle, giá phòng Deluxe ngày 9/4/2015 là 4.947.052 đồng (đã bao gồm 5% phí phục vụ và 10% thuế VAT).

The screenshot shows a search interface for a Deluxe room. The search parameters are: 09 Tháng Tư 2015 - 10 Tháng Tư 2015 | 1 đêm. The results show a room with two beds and a balcony. The price is listed as Giá hiển thị: Đồng Việt Nam (VND) 8.584.007. A note states: "Giá đặc biệt – không hoàn tiền". There is a "Đặt phòng" button and a note: "Số lượng phòng có hạn".

Hình ảnh từ trang web đặt phòng của Agoda, giá phòng Deluxe ngày 9/4/2015 chỉ có 4.249.553 đồng (không bao gồm 5% phí phục vụ và 10% thuế VAT).

Nhưng khi khách hàng chọn đặt phòng thì giao diện yêu cầu thanh toán hiển thị số tiền đã cộng phí và thuế là 4.908.234 đồng. Số tiền khách hàng phải thanh toán thực tế chỉ chênh lệch giá phòng chào bán trên trang web của khách sạn Caravelle là 38.818 đồng.

The screenshot shows a payment confirmation page for Caravelle Saigon Hotel. It displays the following information: Địa điểm: Quận 1 - Đồng Khởi / Nguyễn Huệ, Thành phố Hồ Chí Minh; Nhận phòng: Năm 09 Th4, 2015; Trả phòng: Sáu 10 Th4, 2015; Thông tin đặt phòng: 1 đêm, 1 phòng, Tối đa 2 Người lớn. The page also shows: Hãy đặt phòng ngay! Giá của loại phòng này rất hiếm!, 1 phòng x 1 đêm, VND 4.249.553; Tổng cộng (Cho 1 đêm & tất cả khách hàng), VND 4.908.234; and a note: Thuế khách sạn 10% đã bao gồm, Phí dịch vụ 5% đã bao gồm. There is also a link for Điều kiện đặt phòng and a checked checkbox for Đảm Bảo Giá Tốt Nhất.

Số tiền thanh toán thực tế khi đặt phòng tại trang web Agoda.

Qua xem xét trang web của một số khách sạn ở Việt Nam, giá chào bán trên trang web bao gồm phí và thuế cao hơn giá chào bán trên các trang web trung gian đặt phòng (cũng đã bao gồm phí và thuế). Điều này dẫn đến việc khách hàng xa lánh trang web đặt phòng trực tiếp của khách sạn và đặt phòng ở các trang web trung gian. Hậu quả là doanh thu và lợi nhuận thực thu về cho khách sạn thấp hơn nhiều so với việc khách hàng đặt phòng trực tiếp với khách sạn. Nguyên tắc thực sự là giá chào bán trên kênh trực tuyến ở mọi trang web mà khách hàng có thể tiếp cận phải giống nhau. Các trang web trung gian trực tuyến đầu tư cơ sở hạ tầng và chi phí quảng cáo để xây dựng cộng đồng để chào bán dịch vụ cho các khách sạn và được nhận chiết khấu trên mỗi phòng bán được. Giá chào bán trên trang web của khách sạn không được thấp hơn giá chào bán trên các trang web trung gian trực tuyến cung cấp dịch vụ đặt phòng cho khách sạn. Hãy để những chuyên gia trong lĩnh vực làm việc họ làm tốt hơn chúng ta nhưng không có nghĩa là khách sạn chịu thua thiệt bằng cách chào giá cao hơn để mất khách hàng. Thực tế, chính việc chúng ta sao nhãng và xem nhẹ đầu tư tài chính và con người cho trang web đặt phòng trực tuyến của khách sạn nên chúng ta phải phụ thuộc và kém lợi thế trong thương thảo điều kiện hợp đồng với các trang web trung gian đặt phòng trực tuyến.

Theo ông Denis Hennequin, Chủ tịch Tập đoàn khách sạn Accor, các khách sạn bắt đầu phản ứng lại sức ép và những ảnh hưởng tiêu cực của các trang web trung gian đặt phòng trực tuyến bằng cách tăng đầu tư kênh đặt phòng trực tuyến trên trang web của khách sạn. Ví dụ, Accor đầu tư 40 triệu đô-la/năm từ năm 2012 đến hết năm 2016 để tăng lượng đặt phòng trực tuyến trên trang web của các khách sạn lên 50% và giảm ảnh hưởng của các trang web trung gian đặt phòng trực tuyến.

Đối với kênh đặt phòng trực tuyến từ trang web của khách sạn, bên cạnh việc sử dụng các thủ thuật để trang web của khách sạn tăng thứ hạng như đã đề cập ở trên, người bán hàng còn có thể đặt đường link trang web của khách sạn trên một số trang tin tức trực tuyến về khách sạn. Chi phí chi trả cho quảng cáo được xem xét tỷ lệ với hiệu quả và so sánh với các kênh khác để đưa ra chiến lược phù hợp. Theo kinh nghiệm của tôi thì các khách sạn nên sử dụng các đơn vị thuê ngoài để làm tốt hơn việc tối ưu hóa trang web và ứng dụng những ưu việt công nghệ cho trang web của khách sạn.

Một số điểm lưu ý nhằm thu hút khách đặt phòng trực tuyến trên trang web của khách sạn:

- Thiết kế trang web có các giao diện thay đổi các ngôn ngữ theo quốc tịch của khách hàng mục tiêu để tăng tỷ lệ truy cập và tạo thuận tiện cho khách hàng;
- Chỉ nên đưa tên gọi các loại phòng một cách đơn giản, dễ nhớ, dễ phân biệt như phòng đơn, phòng đôi, phòng hạng chuẩn, phòng hạng sang, phòng hạng đặc biệt...;
- Không nên đưa quá nhiều loại giá, kèm quá nhiều gói ưu đãi khiến khách hàng rối trí khi lựa chọn;
- Tránh dùng những từ ngữ tiêu cực trong điều kiện và điều khoản. Ví dụ, điều khoản phạt hủy phòng (cancellation penalty), thay vì “*Hủy phòng vào ngày nhận phòng sẽ bị phạt 100% tiền phòng*” thì ghi là “*Miễn phí hủy đặt phòng đến 36 giờ trước giờ nhận phòng*” hoặc “*Không bao gồm ăn sáng*” bằng “*Thêm 25 đô-la để bao gồm ăn sáng.*”

## **b. Đặt phòng qua điện thoại**

Các yêu cầu đặt phòng thông qua trang web của khách sạn được bộ phận đặt phòng xử lý đồng thời bộ phận này cũng tiếp nhận các yêu cầu đặt phòng trực tiếp, giải đáp những thông tin về sản phẩm và dịch vụ của khách sạn qua điện thoại. Khách hàng gọi điện vào tổng đài thì được kết nối với bộ phận đặt phòng. Ngày nay, các khách sạn nên đầu tư xây dựng chức năng tiếp nhận đặt phòng qua điện thoại bài bản bằng cách ứng dụng công nghệ điện thoại có tích hợp trích xuất dữ liệu khách hàng từ hệ thống (Fidelio, Opera hay Smile). Khi tiếp nhận cuộc gọi từ khách hàng quen thuộc, nhân viên đặt phòng có thể trích xuất mọi thông tin về khách hàng bao gồm tên, tuổi, số lần sử dụng dịch vụ tại khách sạn,... để có hướng tiếp cận và chính sách phù hợp. Nhân viên đặt phòng qua điện thoại cũng cần được trang bị kỹ năng dịch vụ khách hàng qua điện thoại để xử lý các tình huống phàn nàn của khách hàng. Nhân viên đặt phòng cũng được coi là nhân viên bán hàng cho nên khách sạn cần xây dựng chức năng tiếp nhận các góp ý của khách hàng qua điện thoại bằng việc cung cấp đường dây nóng ở những điểm trải nghiệm của khách hàng. Các thông tin được xử lý chuyên nghiệp và báo cáo đầy đủ là cơ sở cho việc phục hồi dịch vụ cũng như cung cấp thông tin cho các cấp quản lý điều chỉnh hoạt động phù hợp. Các bạn có thể tham khảo chi tiết xây dựng các chức năng tiếp nhận cuộc gọi, xử lý tình huống qua điện thoại hay lưu trữ báo cáo dịch vụ ở cuốn sách *Contact Center, Nghề dịch vụ khách hàng qua điện thoại* của tôi đã

được Alpha Books phát hành năm 2012.

### **c. Tiếp thị bán phòng qua điện thoại**

Một kênh trực tiếp khác cũng được các khách sạn ngày nay khai thác hiệu quả là kênh bán các chương trình hội viên (membership) qua điện thoại (telesales). Từ danh sách khách hàng tiềm năng, nhóm tiếp thị bán hàng qua điện thoại tiếp cận và chào bán chương trình hội viên. Kết hợp với tiếp cận điện thoại, nhóm bán hàng có thể giới thiệu khách hàng vào trang web của khách sạn để tham khảo hoặc gửi các thông tin qua email hay bưu điện để khách hàng lựa chọn. Doanh thu và hiệu quả từ các chương trình hội viên được thực tế chứng minh hiệu quả, đặc biệt đối với việc tạo dòng tiền ổn định cho khách sạn. Trong khuôn khổ cuốn sách này, tôi xin phép không chia sẻ chi tiết cách thức xây dựng chức năng tiếp thị bán hàng qua điện thoại cũng như phương pháp đào tạo nghiệp vụ cho nhân viên bán hàng. Các bạn có thể tham khảo chi tiết các chiến lược bán hàng qua điện thoại tại cuốn sách *Telesales, Tiếp thị bán hàng qua điện thoại* của tôi đã được Alpha Books phát hành năm 2013.

### **d. Bán phòng qua Email**

Bạn có một cơ sở dữ liệu khách hàng với hàng nghìn địa chỉ email và bạn muốn gửi những chương trình khuyến mãi định kỳ cho khách hàng để lôi cuốn họ quay trở lại khách sạn. Sử dụng email là kênh thích hợp cho chiến lược bán hàng này. Thủ thách lớn nhất của bán hàng qua email là tránh thư điện tử của bạn rơi vào hộp thư rác hoặc tệ hại hơn là bị khách hàng đánh giá là thư rác (spam).

#### ***Một số thủ thuật nên làm:***

- Tiêu đề mở đầu bằng tên khách sạn và dòng chữ ngắn gọn kêu gọi hành động. Ví dụ: Khách sạn ABC - Chỉ 2.500.000 đồng/đêm cho 2 người nhân dịp 8-3;
- Tạo một email bán hàng cho khách sạn và chỉ dùng email này để gửi thư cho khách hàng. Ví dụ: [promotion@abc.com.vn](mailto:promotion@abc.com.vn);
- Chỉ sử dụng một định dạng chữ và một cỡ chữ. Tốt nhất định dạng Arial, cỡ chữ 12;
- Tìm hiểu khách hàng để gửi thông tin các chương trình ưu đãi, giảm

giá và tặng quà phù hợp để kích thích nhu cầu sử dụng dịch vụ;

- Sản phẩm và dịch vụ của khách sạn chỉ có thể cảm nhận khi sử dụng nên trong email nên thiết kế hình ảnh điểm nhấn khiến khách hàng tưởng tượng và khao khát trải nghiệm;
- Gửi kèm đường link đầy đủ dẫn đến trang web của khách sạn để khách hàng dễ dàng hành động;
- Kèm theo số điện thoại đặt phòng trực tiếp của khách sạn.

#### ***Một số điều nên tránh:***

- Viết hoa tất cả các từ ngữ trên tiêu đề;
- Dùng những từ ngữ như khuyến mãi cực sốc, không thể bỏ qua, bấm ngay kẻo hối tiếc,...;
- Sử dụng nhiều màu chữ trong email;
- Gửi email cho một nhóm người cùng công ty;
- Gửi email cho chính mình và BCC cho khách hàng.

Bạn đã có danh sách địa chỉ email. Bạn đã xác định khách hàng mục tiêu và soạn thư bán hàng phù hợp. Việc còn lại là bạn cần phải xác định thời gian gửi đi để tối đa xác suất email của bạn được đọc và phản hồi. Thời gian vàng để gửi email bán hàng là 7-8 giờ (giờ ăn sáng và uống cà phê đọc tin tức), 11 giờ 30-13 giờ 30 (thời gian nghỉ trưa), 16 giờ 30-18 giờ 30 (giờ chuẩn bị kết thúc ngày làm việc). Khi đó bạn chỉ việc bấm nút và ngồi chờ.

#### ***e. Khách vãng lai***

Khách vãng lai là khách ghé vào khách sạn không hẹn trước và yêu cầu mua phòng trực tiếp với lễ tân khách sạn. Lúc này nhân viên lễ tân đóng vai trò nhân viên bán hàng để tìm hiểu nhu cầu của khách, đề xuất loại phòng và giá phòng phù hợp, giới thiệu khách xem phòng và chốt đặt phòng.

Các bước thực hiện bán phòng vãng lai (trường hợp còn phòng trống) như sau:

- Khi khách tới quầy lễ tân và yêu cầu mua phòng, mỉm cười chào khách và hỏi xem khách đã từng ở khách sạn của bạn hay chưa.
- Nếu khách đã từng ở thì hỏi tên và kiểm tra lịch sử lưu trú của khách để biết loại phòng và giá phòng.
- Nếu khách chưa từng ở thì bắt đầu đặt các câu hỏi xác định nhu cầu để lựa chọn loại phòng phù hợp nhất với khách. Các câu hỏi có thể dựa trên việc xác định khách hàng thuộc khách đi công tác, khách du lịch, khách gia đình hay cặp đôi:
  - Khách đi công tác mong muốn ở phòng có sóng wifi truy cập internet, có bàn làm việc, khách sạn có dịch vụ văn phòng (business center), có bộ chuyển nguồn (adaptor), có sạc điện thoại di động, cung cấp báo tin tức kinh doanh.
  - Khách du lịch quan tâm đến phòng rộng để cất hành lý, nhà tắm rộng và tiện nghi, dịch vụ ẩm thực, các dịch vụ ưu đãi hoặc miễn phí, các dịch vụ giải trí như spa, bể bơi, câu lạc bộ,... và các thông tin mua sắm, vui chơi giải trí quanh khu vực khách sạn.
  - Khách gia đình mong muốn phòng thông nhau (connecting room), có giường thêm (extra bed), có giường em bé (baby cot), yêu cầu nhiều khăn tắm, câu lạc bộ trẻ em, các dịch vụ vui chơi giải trí,...
  - Khách cặp đôi yêu cầu phòng giường đôi, ăn uống tại phòng (room service), trả phòng muộn (late check-out).

Chỉ nên đưa ra hai lựa chọn để đàm phán giá. Những trường hợp do không thích hợp về giá, khách có thể từ chối và rời đi ngay.

Nếu khách quyết định đi chỗ khác thì nhân viên lễ tân nên chủ động giới thiệu các khách sạn gần đó đồng thời gửi khách hàng các thông tin về dịch vụ ẩm thực, dịch vụ giải trí để khách có thể ghé qua thưởng thức dù không ở khách sạn của bạn. Cử nhân viên sai phái hỗ trợ khách hàng gọi xe, hướng dẫn đến khách sạn gần nhất.

Trong trường hợp khách hàng còn lưỡng lự thì nhân viên lễ tân nên đề nghị khách xem phòng. Người dẫn khách xem phòng nên chính là nhân viên lễ tân đang tư vấn bán phòng cho khách. Không nên cử người khác

hoặc nhân viên sai phái dẫn khách xem phòng.

Trong khi dẫn khách đi xem phòng thì nhân viên lễ tân giới thiệu về khách sạn và chào bán các dịch vụ tiện ích của khách sạn. Thông qua trao đổi, nhân viên lễ tân sẽ hiểu thêm về nhu cầu và mức chi tiêu có thể của khách hàng để bán phòng phù hợp.

Khi bước vào phòng thì nhân viên lễ tân vừa giới thiệu các tiện nghi vừa hướng dẫn cách sử dụng các tiện nghi để rút ngắn thời gian nhận phòng khi khách đồng ý mua phòng.

Nếu khách hàng đồng ý mua phòng thì nhân viên lễ tân bắt đầu các thủ tục nhận phòng theo quy trình của bộ phận Tiền sảnh.

### **Tình huống:**

Lúc này là 23 giờ 30 và khách vãng lai bước vào khách sạn của bạn để mua phòng. Giá bán phòng của bạn là 150 USD++ bao gồm ăn sáng. Khách hàng đề nghị mua phòng với giá 80 USD++ không bao gồm ăn sáng. Bạn có bán phòng không?

Trả lời: Bán. Vì một số lý do sau:

- Thời gian khách sử dụng phòng chỉ còn 12 tiếng đến 12 giờ trưa hôm sau nên yêu cầu đó hoàn toàn chính đáng về phía khách hàng;
- Một phòng trống để qua đêm là khách sạn mất doanh thu một phòng;
- Bán phòng giá 80 USD++ vẫn có thể đảm bảo chi phí và có lợi nhuận đồng thời gia tăng số lượng phòng bán (room night);
- Tạo cơ hội để khách biết đến dịch vụ của khách sạn và ngăn chặn khách hàng qua các khách sạn khác;
- Vẫn đảm bảo được mặt bằng giá chung của khách sạn vì đây là một tình huống giảm giá có điều kiện.

Khách sạn là một khâu quan trọng trong chuỗi cung ứng tạo nên sản

phẩm và dịch vụ của các đại lý lữ hành, còn nguồn cung khách từ các đại lý lữ hành là nguồn khách hàng chính của các khu nghỉ dưỡng, khách sạn ở địa điểm du lịch cho nên mối quan hệ giữa khách sạn và đại lý lữ hành là mối quan hệ cộng sinh gắn kết. Nguồn khách chủ yếu từ các đại lý lữ hành là các đoàn khách du lịch. Thúc đẩy, tối ưu hóa lợi nhuận và quản lý kinh doanh lữ hành là trách nhiệm của bộ phận Bán hàng & Tiếp thị.

### ***Một số đặc điểm của kênh đại lý lữ hành:***

- Khách hàng được đặt phòng bởi đại lý lữ hành;
- Một hồ sơ đặt phòng được ghi nhận riêng cho cả đoàn khách hàng kèm theo danh sách;
- Thủ tục nhận phòng thực hiện chung cho cả đoàn bởi hướng dẫn viên/trưởng đoàn;
- Giá phòng đã chiết khấu tỷ lệ % cho đại lý du lịch nên thường thấp;
- Giữ phòng theo điều kiện và điều khoản của hợp đồng bao thầu (allotment contract);
- Đặt phòng dựa trên nguyên tắc đảm bảo (guaranteed).

Hợp đồng bao thầu là hợp đồng đặt phòng mà khách sạn dành một số lượng phòng tiêu chuẩn cho các đại lý lữ hành trong một khoảng thời gian cam kết với giá chiết khấu ưu đãi. Hợp đồng bao thầu có thể là thỏa thuận cung cấp phòng giữa khách sạn và đại lý lữ hành trong khoảng thời gian cam kết mà không ràng buộc số lượng phòng. Hợp đồng bao thầu cũng có thể chỉ ký ở dạng hợp đồng nguyên tắc giữa khách sạn và đại lý lữ hành, theo đó số lượng phòng và thời gian nhận phòng được thỏa thuận theo từng trường hợp cụ thể thông qua email hoặc điện thoại. Tỷ lệ chiết khấu giá phòng trên hợp đồng tùy theo khách sạn, tùy theo khu vực, tùy theo mùa thấp điểm, mùa cao điểm và tùy theo danh tiếng của đại lý lữ hành. Hợp đồng thường được ký theo mùa đối với các khách sạn ở khu du lịch hoặc ký theo từng năm. Bộ phận bán hàng và tiếp thị ký kết hợp đồng dựa trên số lượng phòng sẵn có của khách sạn tại khoảng thời gian cam kết rồi chuyển số lượng phòng cho bộ phận đặt phòng thực hiện giữ phòng (blocked). Các đại lý lữ hành bán phòng cho khách du lịch trong khoảng thời gian khách sạn cam kết giữ phòng mà không cần đặt phòng. Sau khi

chốt chương trình và thu tiền thì các đại lý lữ hành mới gửi yêu cầu chốt đặt phòng cùng danh sách khách hàng cho khách sạn. Thời hạn chốt đặt phòng (cut off date) cùng danh sách khách hàng thường được thỏa thuận trước từ 1-2 tuần. Dựa trên yêu cầu đặt phòng thực tế, bộ phận đặt phòng chuyển tình trạng những phòng được chốt sang tình trạng đã được đặt (booked). Số còn lại không được chốt (nếu có) thì được chuyển sang tình trạng phòng trống (vacant) để các kênh khác bán. Trong thời gian trước thời hạn chốt đặt phòng, nếu đại lý du lịch không chốt đặt phòng thì bộ phận đặt phòng của khách sạn có quyền hủy toàn bộ số lượng phòng đã bao thầu mà không cần báo trước. Đại lý du lịch cũng không phải chịu phí bồi thường. Tuy nhiên, nếu việc này xảy ra thường xuyên thì khách sạn có quyền xem xét hủy hợp đồng hợp tác. Đối với các đặt phòng đã chốt cùng danh sách, nếu khách không đến thì đại lý du lịch phải có trách nhiệm bồi thường theo các điều kiện và điều khoản cam kết.

### **Tình huống:**

Khách sạn IMPERIAL Vũng Tàu ký hợp đồng bao thầu với Vietravel, theo đó khách sạn đồng ý giữ phòng cho Vietravel mỗi tuần 20 phòng 2 giường (twin bed), 10 phòng giường đôi (double King bed) và 5 phòng 3 giường (triple) từ 1/5/2015 đến 1/7/2015. Thời gian nhận phòng là thứ 5 hàng tuần và thời gian lưu trú là 2 đêm. Hạn chót đặt phòng và danh sách khách hàng là 1 tuần làm việc trước thời điểm nhận phòng. Đến hạn chót đặt phòng mà Vietravel không gửi yêu cầu đặt phòng thì toàn bộ số phòng được giữ sẽ tự động chuyển bán cho các kênh khác. Yêu cầu đặt phòng và danh sách khách hàng đã chốt đặt phòng nhưng đoàn không tới hoặc số lượng không đủ thì Vietravel phải có trách nhiệm bồi thường.

Ngày 24/4/2015 là hạn chót đặt phòng của đoàn nhận phòng ngày 1/5/2015, Vietravel gửi yêu cầu đặt phòng cùng danh sách khách hàng. Theo yêu cầu đặt phòng, 15 phòng twin, 5 phòng double King và 3 phòng triple được đặt cho đoàn khách Thụy Sỹ. Tổng số phòng chốt đặt chênh lệch so với số lượng phòng đã giữ là  $(20 + 10 + 5) - (15 + 5 + 3) = 35 - 23 = 12$  phòng. Tỷ lệ chiếm 34%. Tỷ lệ phòng đã giữ nhưng không được chốt đặt phòng gọi là wash factor. Dựa trên lịch sử đặt phòng (có thể sau một hợp đồng bao thầu), người quản lý doanh thu khách sạn có thể xác định số lượng phòng thực tế của một đại lý lữ hành có thể đặt phòng thực tế để ước tính số lượng phòng cần giữ phù hợp và có thể dành được nhiều phòng trống hơn cho các kênh khác bán hàng. Bên cạnh đó, thông qua phân tích

wash factor, người quản lý doanh thu có thể đưa ra cảnh báo và yêu cầu bộ phận bán hàng và tiếp thị làm việc lại hoặc chấm dứt hợp đồng với đại lý lữ hành có tỷ lệ phòng đã giữ mà không được chốt đặt hẹn cao (các bạn tham khảo các kỹ thuật quản lý doanh thu khách sạn ở Phần III - *Đặt phòng và quản lý doanh thu*).

### **Những điểm quan trọng cần lưu ý khi ký hợp đồng bao thầu:**

- Xác định thông tin trên hợp đồng:

- Tên hợp đồng nên xác định rõ (ví dụ là Hợp đồng bán phòng theo đoàn);
- Ngày ký hợp đồng;
- Ghi chính xác tên người đại diện pháp luật của hai bên;
- Xác định rõ bên nào là bên A và bên nào là bên B được đề cập ngắn gọn trong hợp đồng.

- Các điều kiện và điều khoản:

- Ghi rõ thời gian giữ phòng với số lượng phòng và loại phòng;
- Nêu rõ giá phòng không đổi trong suốt thời gian hợp đồng;
- Giá phòng được gắn với từng loại phòng và số lượng phòng được giữ. Chia tỷ lệ % giữa các loại phòng;
- Nêu rõ giá cho trường hợp phòng thêm người (extra bed);
- Nêu rõ các loại phí, thuế;
- Nêu rõ phòng đang giữ chỉ được đặt khi có yêu cầu đặt phòng kèm theo danh sách khách hàng;
- Đặt phòng phải nêu rõ ngày nhận phòng và ngày trả phòng;
- Nêu rõ xác nhận đặt phòng sẽ được khách sạn gửi lại trong vòng 7 ngày làm việc kể từ lúc nhận được yêu cầu đặt phòng;
- Xác định rõ hạn chót đặt phòng;

- Nêu rõ các yêu cầu đặt phòng sau hạn chót đặt phòng sẽ phụ thuộc vào khả năng đáp ứng của khách sạn tại thời điểm đặt phòng;
- Nêu rõ chính sách tín dụng mà khách sạn dành cho đại lý lữ hành trong đó nêu rõ số tiền tạm ứng, quy định thời gian trả tiền sau khi đoàn khách trả phòng, tỷ lệ phạt do trả chậm;
- Nêu rõ tỷ lệ phòng miễn phí trên tổng số phòng được đặt;
- Nêu rõ chi phí dịch vụ âm thực bao gồm trong tiền phòng và dịch vụ âm thực khách phải tự chi trả;
- Quy định rõ về việc hủy đặt phòng, tỷ lệ phạt do hủy đặt phòng;
- Quy định rõ chính sách tự động hủy giữ phòng sau hạn chót đặt phòng;
- Quy định rõ các trường hợp bất khả kháng được miễn trừ trách nhiệm. Không nêu chung chung;
- Ghi rõ mọi tranh chấp hợp đồng được phân xử tại tòa án Việt Nam và theo quy định của pháp luật Việt Nam.

Kênh đại lý trực tuyến là các trang web trung gian đặt phòng trực tuyến cung cấp dịch vụ miễn phí cho khách hàng tìm kiếm, so sánh, lựa chọn, đặt phòng khách sạn theo nhu cầu và phù hợp ngân sách của họ. Các khách sạn ký hợp đồng dịch vụ với các trang web trung gian đặt phòng để đưa thông tin và hình ảnh về sản phẩm và dịch vụ của khách sạn lên trang web chào bán cho khách hàng. Các trang web trung gian đặt phòng trực tuyến thu phí theo tỷ lệ % trên một phòng bán được cho khách hàng đặt phòng từ trang web của họ.

Trên thị trường thế giới, các trang web trung gian đặt phòng trực tuyến có *Booking.com* ở châu Âu, *Agoda.com* ở châu Á, *Expedia.com* ở Bắc Mỹ, *iVivu.com*, *mytour.vn*, *chudu24.vn* ở Việt Nam. Tại Việt Nam, tỷ lệ doanh thu khách sạn từ kênh đại lý trực tuyến là 25% đối với khách sạn thương mại (city hotel) và 30% đối với khu nghỉ dưỡng (resort).

Đối với tôi, sử dụng bất kỳ kênh bán hàng nào cũng phải có chiến lược

phù hợp với chiến lược kinh doanh chung của khách sạn. Chiến lược kinh doanh bao gồm những cân nhắc về lợi thế quy mô, chi phí cơ hội, tỷ trọng doanh thu, lợi nhuận và khả năng bán hàng của các kênh thay thế. Tuy là một hình thức thuê ngoài bán hàng, song khách sạn cần chuẩn bị nguồn lực cả về công nghệ và con người để khai thác tốt nhất các ưu điểm của kênh đại lý trực tuyến. Cho dù các thương hiệu khách sạn lớn có chiến lược để nguồn khách có được ít phụ thuộc vào kênh đại lý trực tuyến song thực tế kinh doanh vẫn chứng minh hiệu suất bán hàng cao của kênh này so với các kênh bán hàng khác.

The screenshot shows a search results page for 'Khách sạn tại Vũng Tàu' (Hotels in Vũng Tàu) on the iVivu.com website. The interface includes a sidebar for filtering ('Lọc thông tin khách sạn') and sorting ('Xếp hạng'). Two hotel listings are displayed:

- Khách sạn Imperial Vũng Tàu**: Located at 159 đường Thùy Vân, Vũng Tàu, Vietnam. Rating: 8.0. Price: 3.129.000 VND. Description: "Phòng tốt, đẹp, phục vụ rất nhiệt tình. Nhân viên tư vấn vui vẻ, thân thiện..."
- The Grand Hồ Tràm Strip**: Located in Phuoc Thuan Commune, Xuyen Moc District, Vietnam. Rating: 8.2. Price: 4.347.000 VND. Description: "Tôi hài lòng với chuyên đi này, phòng sạch sẽ thoải mái, nhân viên phục vụ tốt..."

Hình ảnh từ trang web của iVivu.com.

Do khách hàng đặt phòng qua các trang web trung gian đặt phòng được tích lũy điểm thường khi đặt phòng của bất kỳ khách sạn nào và ở bất kỳ đâu trong khi đặt phòng trực tiếp qua trang web của khách sạn thì chỉ được tích lũy điểm thường của khách sạn. Và do các trang web trung gian đặt phòng chi trả rất mạnh cho các công cụ quảng cáo trực tuyến nhằm tối ưu hóa tìm kiếm của khách hàng đến trang web của họ.

Các khách sạn cần chung sống và cùng chiến thắng (win-win) với các trang web trung gian đặt phòng thay vì phụ thuộc hoàn toàn hay tách rời khỏi họ. Một số điểm lưu ý khi sử dụng kênh đại lý trực tuyến:

- Thỏa thuận điều kiện và điều khoản của các trang web trung gian đặt phòng trực tuyến với mỗi khách sạn, mỗi khu vực có thể khác nhau tùy thuộc vào chiến lược của các đại lý trực tuyến, tùy thuộc vào chiến lược của các khách sạn và đôi khi tùy thuộc vào khả năng thương thuyết và kinh nghiệm của những người đại diện của cả hai bên. Những khách sạn nhỏ ở những khu vực hẻo lánh thuộc những khu vực kém sôi động

có thể phải chấp nhận những điều kiện và điều khoản thua thiệt hơn nhiều so với các khách sạn lớn và ở những địa bàn thuận tiện.

- Định kỳ đánh giá hiệu quả về doanh thu và chi phí của kênh đại lý trực tuyến so với các kênh bán hàng khác để điều chỉnh phù hợp.
- Các hình ảnh, thông tin, chính sách và giá phòng trên kênh đại lý trực tuyến phải đồng nhất và giống với các thông tin trên trang web đặt phòng trực tuyến của khách sạn để khách hàng có thể so sánh một cách thuận tiện.
- Đầu tư vào hình ảnh quảng bá và chỉ đưa những điểm nhấn riêng có về khách sạn phù hợp với kỳ vọng của khách hàng.
- Đầu tư một số giải pháp như tự động tạo nội dung trên tất cả các trang web trung gian đặt phòng (Channel Management) của *TravelClick* giúp chủ động quản lý nội dung trên tất cả các kênh.
- Đầu tư các giải pháp tối ưu hóa sự hiện diện của khách sạn trên các trang web trung gian đặt phòng. Ví dụ như xuất hiện ở dòng đầu tiên của các trang liệt kê danh sách khách sạn trên *Agoda*.

Nếu như khách du lịch là nguồn sống của các khách sạn, khu nghỉ dưỡng ở các điểm du lịch thì nguồn khách quan trọng của những khách sạn thương mại tại các đô thị là khách đến từ các công ty. Nhóm khách thường là thương nhân, cán bộ, nhân viên công ty đi công tác ngắn hạn hoặc dài hạn. Các khách sạn tiếp cận các doanh nghiệp để chào bán các gói lưu trú và ẩm thực với giá ưu đãi nhằm khai thác nguồn khách ổn định kèm theo nhiều lợi ích khác. Một công ty có hợp đồng sử dụng dịch vụ lưu trú tại một khách sạn sẽ kéo theo các yêu cầu về dịch vụ ẩm thực, dịch vụ tổ chức sự kiện và tiệc tại chính khách sạn đó. Chưa hết, mỗi cán bộ, nhân viên lưu trú tại khách sạn sẽ có xu hướng tiếp tục sử dụng dịch vụ của khách sạn cho nhu cầu cá nhân như đi du lịch, tổ chức các sự kiện cá nhân như sinh nhật, lễ kỷ niệm,... Tùy theo cấp hàm của cán bộ, nhân viên, các công ty sẽ ký kết hợp đồng với khách sạn theo các giá ưu đãi (*negotiated rates*) khác nhau tùy thuộc loại phòng.

Nguyên tắc cố định được áp dụng phổ biến với hợp đồng công ty là giá phòng được thỏa thuận giảm giá cố định (fixed negotiated corporate rate) theo từng loại phòng trong suốt năm với thời hạn từ 1-2 năm. Thỏa thuận có thể bao gồm giảm giá một số dịch vụ khác tùy theo từng công ty. Các công ty cam kết số lượng phòng sử dụng càng nhiều trong năm thì càng có lợi thế đàm phán giá thấp nhất có thể. Ưu điểm lớn nhất của nguyên tắc chào giá cố định là khả năng thu hút khách hàng do sự đảm bảo về giá. Dự báo doanh số bán hàng sau khi ký được hợp đồng cũng dễ dàng hơn cho người bán hàng. Nhược điểm lớn nhất là rủi ro biến động thị trường khiến chi phí bán hàng tăng cao làm lợi nhuận biên giảm hoặc nhu cầu thị trường tăng cao song số lượng phòng bán không đổi khiến không thể tối đa hóa lợi nhuận.

Từ năm 2004, các tên tuổi lớn của thị trường khách sạn thế giới như InterContinental, Marriott và Hilton đã bắt đầu thử nghiệm và chuyển dịch chiến lược giá từ thỏa thuận giảm giá cố định sang thỏa thuận giảm giá linh hoạt (flexible negotiated corporate rate). Theo đó, các công ty được giảm giá phòng và các dịch vụ kèm theo theo tỷ lệ % dựa trên giá tốt nhất (best available rates) tại thời điểm yêu cầu đặt phòng. Không chỉ thực hiện chiến lược thỏa thuận giảm giá thay đổi với các công ty, Marriott còn cam kết giá chào bán phòng đồng nhất trên tất cả các kênh bán hàng. Cam kết mạnh mẽ này của Marriott là cơ sở để tạo cơ sở mặt bằng giá minh bạch và thuận lợi cho thúc đẩy chiến lược thỏa thuận giảm giá linh hoạt. Lợi ích lớn nhất của chiến lược giá này là giúp khách sạn tối đa hóa lợi nhuận vào mùa cao điểm trên số lượng phòng không đổi. Chiến lược giá này được đánh giá là đem lại lợi ích nhiều hơn cho khách hàng ở một số điểm sau:

- Tiết kiệm thời gian và tiền bạc cho đàm phán giá.
- Đảm bảo giá luôn ưu đãi hơn giá bán thực tế tại mọi thời điểm, thậm chí ưu đãi hơn rất nhiều so với giá thỏa thuận cố định vào mùa thấp điểm.
- Dễ dàng có phòng vào mùa cao điểm.
- Dễ dàng áp dụng cho các loại phòng.
- Dễ dàng áp dụng cho ký dài hạn từ 2-3 năm.

- Không cần đàm phán lại khi xảy ra biến động thị trường.

Để có thể áp dụng chính sách giá thỏa thuận linh hoạt, các khách sạn cần đầu tư công nghệ và đào tạo nghiệp vụ cho đội ngũ nhân sự thực hiện quản lý và điều chỉnh giá chào bán và khả năng cung ứng phòng tại mỗi thời điểm một cách minh bạch và đồng nhất trên các kênh bán hàng. Chi tiết được tóm tắt ở Phần III - *Đặt phòng và quản lý doanh thu*.

Các nhóm nhu cầu ở kênh công ty bao gồm khách công tác ngắn hạn, khách lưu trú dài hạn, MICE (Meeting - Incentive - Convention - Exhibition), sự kiện và tiệc. Hiểu đặc điểm và kỳ vọng của từng nhóm nhu cầu giúp người bán hàng tiếp cận và có những chính sách giá phù hợp. Đối với mỗi công ty mà bạn tiếp cận, đừng kỳ vọng có thể bán được tất cả những dịch vụ mà bạn có mà chỉ cần bán một dịch vụ mà họ cần. Từ một dịch vụ bán được, bạn sẽ dần dần kéo được những dịch vụ khác về cho khách sạn nếu khách hàng của bạn hài lòng về chất lượng dịch vụ mà khách sạn cung cấp. Thời gian đàm phán giá và các chính sách dành cho các công ty thường diễn ra từ tháng 10 đến tháng 12.

# CHƯƠNG 2. CÁC KỸ THUẬT TIẾP THỊ SẢN PHẨM DỊCH VỤ KHÁCH SẠN

Sản phẩm và dịch vụ của khách sạn được tiếp thị, chào bán và phục vụ theo trình tự như sau:

- Xác định những sản phẩm và dịch vụ có thể bán và bán được cho những ai.
- Thu hút sự chú ý và kêu gọi hành động yêu cầu dịch vụ.
- Chuẩn bị sẵn sàng sản phẩm và dịch vụ.
- Chốt đặt phòng, xác nhận và quản lý doanh thu.
- Phục vụ khách hàng.
- Giữ mối khách hàng.
- Đo lường sự hài lòng và chất lượng phục vụ.

Tiếp thị sản phẩm dịch vụ khách sạn bao gồm thực hành chiến lược giá (Phần III, chương 2 - *Quản lý doanh thu*), chiến lược phân phối (Phần II, chương 1 - *Các phân khúc trong kinh doanh khách sạn*), chiến lược quảng cáo và chiến lược phát triển con người (Phần X - Đào tạo). Ở chương này, tôi tập trung chia sẻ những kỹ thuật thu hút và kêu gọi hành động yêu cầu dịch vụ (đặt phòng, đặt tiệc, gọi món,...) của chiến lược quảng cáo, giữ mối khách hàng, đo lường sự hài lòng và chất lượng phục vụ.

Sản phẩm và dịch vụ khách sạn có những đặc điểm gồm:

- *Vô hình*: sản phẩm và dịch vụ không thể thử, cầm, nắm trước khi mua. Khách hàng chỉ có thể cảm nhận và đánh giá chất lượng sau khi mua hàng.

- *Không đồng nhất*: sản phẩm và dịch vụ khách sạn do con người tạo ra trong chuỗi trải nghiệm của khách hàng từ khi họ bước chân vào khách sạn cho đến khi rời khách sạn nên chất lượng dịch vụ hoàn toàn không giống nhau. Chất lượng dịch vụ phụ thuộc vào chất lượng của người cung cấp dịch vụ (nghiệp vụ, kỹ năng xử lý tình huống, thái độ). Thậm chí cùng một người cung cấp dịch vụ cũng không đảm bảo chất lượng dịch vụ giống nhau ở các thời điểm khác nhau. Ngoài ra, chất lượng sản phẩm dịch vụ khách sạn còn phụ thuộc vào trải nghiệm và cảm xúc của khách hàng ở từng thời điểm.
- *Không thể tách rời*: khách hàng và người cung cấp dịch vụ là không thể tách rời trong chuỗi trải nghiệm của khách hàng. Nhân viên phục vụ ở mỗi điểm trải nghiệm của khách hàng là không thể tách rời trong quá trình hoàn thành sản phẩm và dịch vụ.
- *Để phân hủy*: một ngày trôi qua là một ngày sản phẩm và dịch vụ không bán được bị mất đi. Sản phẩm và dịch vụ khách sạn không thể tồn kho và lưu giữ để có thể bán vào ngày mai.
- *Không được bảo hộ bản quyền*: các sáng tạo dịch vụ không thể che giấu và không thể ngăn chặn sự bắt chước bởi đối thủ cạnh tranh.

Từ những đặc điểm sản phẩm và dịch vụ khách sạn, người làm công tác tiếp thị sản phẩm sẽ hoạch định các chiến lược tiếp thị, sử dụng các kỹ thuật và thiết kế các chương trình phù hợp để thu hút và kêu gọi hành động yêu cầu dịch vụ của khách hàng đồng thời tham mưu và tư vấn cho các bộ phận nghiệp vụ những phương thức cạnh tranh vượt trội. Các chiến lược tiếp thị được hoạch định, các kỹ thuật tiếp thị được sử dụng và các chương trình tiếp thị được thiết kế phải khiến khách hàng khao khát trải nghiệm, lên kế hoạch và đặt phòng, trải nghiệm và chia sẻ, ghi nhớ và quay trở lại.

## 1. Quảng cáo.

*“Ở thời đại thông tin số thay đổi chóng mặt như hiện nay, khách hàng tìm kiếm và đặt phòng khách sạn không như trước kia nữa, khi mà trong quá khứ bạn không thể hình dung và cảm thấy sản phẩm, dịch vụ khách sạn trước khi đặt phòng thì ngày nay, hình ảnh sắc nét, các thước phim*

*sóng động và những tương tác linh hoạt đã giúp khách hàng quyết định rất nhiều*” – Richard Lewis, Tổng giám đốc của Best Western Hotels đã phát biểu trong bài phỏng vấn của phóng viên báo *Hotel News Now* ngày 28/5/2013. Quả đúng như vậy. Quảng cáo đối với ngành khách sạn đã bước vào một vận hội mới với rất nhiều lợi thế và tiềm năng sáng tạo.

Thông qua trang web của khách sạn, những gì khách hàng có thể hình dung và cảm nhận là hình ảnh cơ sở vật chất, vị trí của khách sạn và nụ cười của nhân viên phục vụ. Tùy thuộc vào loại hình khách sạn và vị trí mà Trưởng bộ phận thương mại điện tử liệt kê những điểm nhấn thu hút nhu cầu của khách hàng (selling points). Hình ảnh đưa lên trang web cần được lựa chọn những khung hình làm nổi bật những ưu thế riêng có khiến khách hàng hình dung và khao khát trải nghiệm.

Nói đến Vũng Tàu là hình dung về biển, bãi biển; nói đến Nha Trang là nghĩ đến lặn biển; nói đến Hạ Long là nhớ đến vịnh, thuyền lướt qua những núi đá trong vịnh; nói đến Phong Nha Kẻ Bàng là muôn khám phá hang động kỳ thú; nói đến Đà Lạt là gợi nhớ đồi thông và những biệt thự kiểu Pháp,... Ví dụ, khách sạn IMPERIAL tại Vũng Tàu lựa chọn hình ảnh đại diện đưa lên trang web của khách sạn cũng như trên các trang web trung gian đặt phòng trực tuyến là bể bơi và bãi biển. Bãi biển riêng với bể bơi nằm cạnh biển là lợi thế riêng có của khách sạn IMPERIAL Vũng Tàu.

Nói đến Vũng Tàu là khách hàng hình dung đến nghỉ dưỡng biển. Điểm nhấn thu hút nhu cầu khiến khách hàng hành động đặt phòng là bãi biển.



Hình ảnh từ trang web của khách sạn IMPERIAL Vũng Tàu.

Các khách sạn nên xây dựng các album hình ảnh sử dụng kỹ thuật 360 độ Panorama Virtual tour, các video giới thiệu về cơ sở vật chất của khách sạn để đăng tải trên trang web và trên trang chia sẻ YouTube đồng thời

đính kèm các công cụ chia sẻ trên các trang mạng xã hội. Từ những hình ảnh và video giới thiệu, nhân viên tiếp thị số sử dụng và đưa vào các bài viết, các chương trình quảng cáo trên các nội dung số (như fanpage trên Facebook) nhằm tạo ấn tượng đối với khách hàng.

Trang web của khách sạn cần được thiết kế giao diện sử dụng thuận tiện trên các thiết bị điện tử di động giúp khách hàng xem hình ảnh và video tốc độ cao, sử dụng công cụ đặt phòng nhanh chóng với hình thức thanh toán linh hoạt và bảo mật. Từ trang web đã được xây dựng và tích hợp các chức năng đa dạng, người làm tiếp thị số có thể tiến hành các chiến dịch quảng cáo số trên các mạng xã hội như Facebook Ads, trên các công cụ tìm kiếm trực tuyến như Google AdWords, trên các trang tin tức du lịch và khách sạn để tăng cơ hội tiếp cận khách hàng.

Có một trào lưu mới đang phát triển nhanh chóng trong ngành tiếp thị là quảng cáo theo địa bàn (location based advertising) dựa trên khai thác các thiết bị di động kết nối hệ thống định vị toàn cầu. Theo tôi thì quảng cáo theo địa bàn là một phương pháp quảng cáo số hết sức hấp dẫn đối với ngành khách sạn. Sự hấp dẫn không chỉ nằm ở hiệu quả cao với chi phí thấp so với các phương pháp quảng cáo số truyền thống mà còn nằm ở tính khả thi và tính tương tác cao với khách hàng đối với đặc thù kinh doanh khách sạn. Các trang web cung cấp dịch vụ cho quảng cáo theo địa bàn nổi tiếng trên thế giới có thể kể đến *Foursquare*, *Google Places*, *Facebook Places*, *Yelp*, tại Việt Nam là *Foody.vn*, *Thodia.vn*, *Diadiemanuong.com*,... Một số thương hiệu khách sạn lớn đã sử dụng phương thức quảng cáo theo địa bàn để thu hút khách hàng đến với các khách sạn của họ chủ yếu thông qua tự động gửi tin nhắn khuyến mãi, gắn quảng cáo trên các bản đồ trực tuyến, công cụ dẫn đường và xây dựng ứng dụng (mobile application).



Hình ảnh từ trang web Foody.vn.

## **Tình huống:**

Một khách hàng đi ngang qua khách sạn của bạn, ngay lập tức hệ thống tìm kiếm tín hiệu wifi và bluetooths (Beacons hoặc Geo-fencing) phát hiện và tự động gửi thông tin khuyến mãi dịch vụ lưu trú hoặc ẩm thực vào điện thoại của khách hàng nếu máy điện thoại của khách hàng bật chế độ nhận tin những mẫu tin ngắn gọn như “*Giảm ngay 30% giá phòng cho khách nghỉ 2 đêm trở lên*”, “*Gọi 3 món miễn phí 1 đồ uống bất kỳ.*” Không chỉ ứng dụng với khách vãng lai, khách sạn có thể sử dụng để gửi các mẫu tin quảng cáo các chương trình khuyến mãi cũng như các thông tin dịch vụ đến khách hàng đang lưu trú để gia tăng tỷ lệ sử dụng dịch vụ (conversion rate). Ví dụ, khi khách hàng bước đến gần khu vực quầy bar lúc 14 giờ 30, điện thoại của khách hàng sẽ nhận được tin nhắn thông báo quầy bar đang có chương trình mua 2 tặng 1 đối với các loại cocktail đến 18 giờ.

Một khách hàng vừa lái xe vào thành phố có khách sạn của bạn trú đóng thì ngay lập tức, thông tin về khách sạn của bạn được hiển thị trên công cụ dẫn đường. Khi khách hàng bấm vào thông tin của khách sạn thì giao diện trang web trên điện thoại di động của khách sạn sẽ hiện ra với những hình ảnh, giá phòng và chương trình khuyến mãi hấp dẫn. Khách hàng có thể xem xét và lựa chọn đặt phòng dễ dàng qua một vài thao tác lướt và bấm. Quảng cáo theo địa bàn không chỉ cho phép đặt quảng cáo xung quanh khu vực có khách sạn của bạn còn cho đặt các quảng cáo xung quanh khu vực các khách sạn đối thủ để thu hút khách hàng.

Khách hàng đã cài ứng dụng mobile của khách sạn vào máy điện thoại sẽ nhận được các thông tin liên quan đến chương trình khuyến mãi và các sự kiện ưu đãi dịch vụ khách sạn. Để khuyến khích khách hàng cài đặt ứng dụng vào máy điện thoại, khách sạn nên thường xuyên dành những ưu đãi đặc biệt chỉ cho khách hàng nhận thông tin qua ứng dụng mà các kênh khác không thể có được. Khi khách hàng nhận được mã giảm giá PRO D cho bữa tối tại nhà hàng được gửi vào điện thoại, khách hàng tới nhà hàng và cho nhân viên phục vụ xem mã giảm giá trên điện thoại để được hưởng ưu đãi.

Khách hàng đến thành phố nơi có khách sạn của bạn trú đóng và sử dụng điện thoại thông minh (smartphone) truy cập Internet. Tại các điểm công cộng, khách sạn của bạn có đặt các điểm phát sóng wifi miễn phí và để truy cập được wifi thì khách hàng chỉ cần cung cấp địa chỉ email hoặc số điện thoại di động. Sau khi cung cấp địa chỉ email hoặc số điện thoại di

động, khách hàng có thể truy cập Internet miễn phí đồng thời nhận được đường link trang web của khách sạn với các thông tin về dịch vụ lưu trú và ẩm thực của khách sạn tự hiển thị trên trình duyệt hoặc gửi qua email, tin nhắn SMS. Khi đó khách hàng có thêm những lựa chọn về lưu trú hoặc ẩm thực cho mình còn khách sạn có thêm cơ hội bán hàng. Địa chỉ email hoặc số điện thoại cũng được lưu giữ để phục vụ cho các chiến dịch bán hàng qua kênh trực tiếp.

Những tình huống trên giúp bạn hiểu giá trị của quảng cáo theo địa bàn. Việc lựa chọn cách thức nào phụ thuộc vào cơ sở công nghệ mà bạn có, sự chuyên nghiệp của đội ngũ nhân sự mà bạn sở hữu và ý định mua hàng của khách hàng. Do giới hạn của quảng cáo và xâm phạm riêng tư của khách hàng rất mong manh cho nên bạn cần đầu tư bài bản vào công tác lưu trữ và bảo mật thông tin cá nhân của khách hàng.

## 2. Khuyến mãi.

Khi đã xây dựng được một trang web đầy đủ thông tin từ hình ảnh đến những thước phim miêu tả sản phẩm, dịch vụ của khách sạn, khi đã ứng dụng công nghệ quảng cáo tương tác qua điện thoại thông minh, thì khách sạn cần thường xuyên đưa ra các chương trình khuyến mãi đặt phòng, giới thiệu các sự kiện diễn ra tại địa bàn lên trang web, qua email và ứng dụng trên điện thoại thông minh. Hoạt động tiếp thị và khuyến mãi thường xuyên trên các kênh trực tuyến khiến khách hàng chú ý và thường xuyên ghé thăm. Từ chú ý đến thấy hấp dẫn và khao khát được trải nghiệm là một quá trình đòi hỏi người làm tiếp thị dịch vụ cần nhắc đi nhắc lại đến khi khách hàng biến mơ ước thành hành động. Thông qua các hoạt động khuyến mãi, khách sạn không chỉ thu hút khách hàng mới mà còn chăm sóc khách hàng cũ và kéo họ quay trở lại.

Tùy theo đặc điểm địa bàn và lợi thế của khách sạn, bạn có thể sử dụng những hình thức khuyến mãi sau để thu hút khách hàng và nâng cao doanh thu:

*Khuyến mãi theo mùa (seasonal):* giảm giá và miễn phí một số dịch vụ gia tăng vào mùa thấp điểm. Xây dựng các chiến dịch khuyến mãi áp dụng giảm giá riêng cho mỗi đối tượng khách hàng mục tiêu khác nhau và cộng thêm những dịch vụ miễn phí phù hợp.

*Khuyến mãi theo gói (package):* tạo các gói dịch vụ giảm giá gắn với chủ đề. Ví dụ, khách sạn của bạn nằm trong khu nghỉ dưỡng ưa thích của các đôi uyên ương thì thiết kế gói hưởng tuần trăng mật hoặc hâm nóng tình yêu với giảm giá tiền phòng, miễn phí bữa tối lãng mạn, dịch vụ đưa đón... Khách sạn nằm trong thành phố có thể thiết kế gói tổ chức đám cưới tại khách sạn được hưởng một đêm nghỉ miễn phí tại khách sạn kèm theo dịch vụ spa miễn phí cho hai người...

#### GÓI ƯU ĐÃI DÀNH CHO KHÁCH HÀNG THƯƠNG GIA



Hãy là khách hàng thương gia thông minh với gói ưu đãi:

- Miễn phí đón khách tại sân bay
- Buffet sang quốc tế hảo hạng
- Miễn phí Internet
- Miễn phí 3 đồ giặt là

Trả trước 100% phí, không hoàn trả hoặc thay đổi.

#### GÓI CHIA SẺ TÌNH YÊU

Cùng với bạn đời của mình trải qua tuần trăng mật lãng mạn với những giây phút khó quên trong cuộc đời của mình.



VND 4,419,000  
(net) per couple per night

[CHECK RATES AND AVAILABILITY](#)

##### [VIEW FULL DETAILS](#)

- Một đêm tại phòng Villa Room bao gồm bữa sáng
- Đón tiễn sân bay
- Một tiếng tham quan Đà Lạt bằng xe cổ
- Một bữa tối dành cho hai người dưới ánh nến lãng mạn
- 60 phút trị liệu toàn thân với xông hơi và sauna
- Quà tặng đặc biệt cho đôi uyên ương
- Giảm giá 20% trên dịch vụ Spa
- Giảm giá 10% trên dịch vụ ăn uống và tham quan

##### Validity:

Áp dụng đến 20/12/2014

Khuyến mãi theo mùa và khuyến mãi theo gói.

*Khuyến mãi theo sự kiện (event):* quảng bá sự kiện địa phương kèm theo gói giảm giá phòng khi tới lưu trú tại khách sạn để tham gia sự kiện bằng cách liên kết với Ban tổ chức sự kiện. Ví dụ tham dự Festival Hoa Đà Lạt nghỉ tại khách sạn với giá ưu đãi. Hoặc đón mừng năm mới, mừng sinh nhật với gói giảm giá ẩm thực tại nhà hàng...

# ƯU ĐÃI

TRONG THÁNG SINH NHẬT CỦA BẠN

## SPECIAL OFFER

ON THE MONTH OF YOUR BIRTHDAY

Person (Số khách)	Discount rate (Mức giảm giá)
1 or 2	50%
3	35%
4	25%
5	20%
6 & above	15%

Đến với nhà hàng La Brasserie và nhà hàng Trung Hoa Tooli trong tháng sinh nhật của mình, bạn sẽ được hưởng ưu đãi giảm giá 15% đến 50% cho đồ ăn, tùy theo số lượng của nhóm khách. Đặc biệt với mỗi nhóm trên 10 người, một chiếc bánh Sinh Nhật từ nhà hàng sẽ làm cho bữa tiệc của bạn thêm phần ý nghĩa.

Come to La Brasserie & Tooli restaurant on the month of your birthday, you will get discounted from 15% up to 50% (for Buffet only at La Brasserie and for Food only at Tao-li) based on the number of your party. A whole Birthday cake will be presented to you when you bring more than 10 people to dine with.

Khuyến mãi theo sự kiện.

*Chương trình khách hàng trung thành (loyalty program):* chương trình khách hàng trung thành là chương trình tích điểm đổi dịch vụ lưu trú và ẩm thực miễn phí hoặc nâng cấp cùng nhiều ưu đãi đặc biệt khác cho khách hàng. Mỗi khách sạn có những chính sách khác nhau dành cho khách hàng tham gia chương trình khách hàng trung thành song tất cả đều chung một mục đích khuyến khích khách hàng quay trở lại với khách sạn. Tại các khách sạn của thương hiệu Starwood, khách hàng lưu trú từ 100 đêm ở bất kỳ khách sạn nào thuộc hệ thống sẽ được nâng cấp tiêu chuẩn phòng miễn phí, được quyền nhận phòng và trả phòng bất kỳ thời gian nào trong ngày, được sử dụng dịch vụ sai phái riêng và nhận gấp đôi số điểm cho mỗi đồng khách hàng tiêu dùng tại khách sạn.

Tại Hyatt, khách hàng ở từ 15 đêm trong năm sẽ được tham gia chương trình Bạch kim với quyền lợi được giảm giá 20% tiền phòng, trả phòng muộn đến 2 giờ chiều miễn phí và sử dụng Internet miễn phí tại hơn 500 khách sạn trên toàn cầu. Ở Hilton, khách hàng ở trên 40 đêm sẽ được tham gia chương trình hội viên Vàng với quyền lợi miễn phí nâng cấp hạng phòng, miễn phí truy cập internet và miễn phí bữa sáng.



Ngày nay, các khách sạn liên kết với các ngân hàng trong việc giảm giá

cho chủ thẻ sử dụng thẻ tín dụng cho thanh toán chi phí dịch vụ tại khách sạn, các hãng hàng không trong việc đổi điểm bay lấy phòng miễn phí.

### 3. Quan hệ công chúng.

Ngày nay, sự bùng nổ và tốc độ lan truyền nhanh chóng những nhận xét và đánh giá của khách hàng trên mạng truyền thông xã hội hoặc trên các trang web trung gian đặt phòng làm chuyển biến sâu sắc cách tiếp thị của khách sạn, làm thay đổi hoàn toàn cách tiếp cận khách hàng. Tuy nhiên quan hệ công chúng (public relation) vẫn có thể thực hiện theo cách truyền thống bằng cách kể những câu chuyện làm nổi bật những đặc điểm riêng có của khách sạn và vùng đất nơi nó trú đóng khiến khách hàng tò mò, thích thú, khao khát khám phá, trải nghiệm và cuối cùng đặt phòng trực tiếp với khách sạn. Mỗi khách sạn đều có những câu chuyện của riêng mình để kể với những khách hàng từ nguồn gốc xuất xứ, kiến trúc đến những món ăn đặc sắc. Khách sạn càng lâu đời, cổ kính càng có những câu chuyện nhuốm màu cổ tích khiến khách hàng khao khát được sờ nắm, hít thở và đắm chìm trong cảnh xưa, người cũ. Những câu chuyện kể trên các tạp chí lữ hành hoặc các án phẩm đặc biệt của ngành hàng không luôn có sức mạnh quảng cáo vô cùng mãnh liệt cho những giá trị vô hình trở nên hữu hình về dịch vụ khách sạn trong tâm trí khách hàng. Danh tiếng từ những câu chuyện kể mang lại đẳng cấp và khác biệt mà truyền thông số không thể có được.

Bằng cách mời các chuyên gia hoặc các nhà báo chuyên ngành lữ hành trải nghiệm và viết bài, các khách sạn có thể truyền tải đến khách hàng của mình những thông điệp truyền thông chạm đến nhu cầu và kích thích khao khát trải nghiệm của khách hàng.

#### **Đi tìm hình hài khách sạn đầu tiên của Hà Nội**

Tên giao dịch tiếng Anh của khách sạn này là Hotel Sofitel Legend Metropole Hanoi, là khách sạn nằm trên phố Ngô Quyền (Hà Nội). Sofitel Metropole mang phong cách kiến trúc cổ kính của thời Pháp thuộc, có vị trí đặc địa khi nằm gần hồ Gươm và Nhà hát Lớn. Được xây dựng năm 1901 bởi hai nhà đầu tư người Pháp, Metropole là khách sạn 5 sao đầu tiên ở Hà Nội.

[...]

Cách đây không lâu, thông tin về căn hầm bí mật dưới nền khách sạn đã khiến dư luận rất ngỡ ngàng. Hãng thông tấn AFP cũng có bài viết về căn hầm bí mật dưới lòng khách sạn này. Bị niêm phong và bị lãng quên sau khi chiến tranh chống Mỹ kết thúc vào năm 1975, căn hầm ngầm ẩm ướt đã được đào thấy trong một lần tu sửa gần đây của khách sạn, hiện là nơi lui tới yêu thích của khách du lịch nước ngoài.

“Tôi có cảm giác gần giống như Indiana Jones khi phát hiện ra ngôi đền Doom vậy” - Kai Speth, Tổng Giám đốc khách sạn Metropole, nhớ lại khi lần đầu tiên bước chân vào căn hầm có 7 ô nhỏ bị ngập nước đến đầu gối. Căn hầm được xây dựng vào năm 1968, khi đó khách sạn được gọi tên là Thống Nhất, là nơi nghỉ của các quan khách, phái đoàn đến thăm Hà Nội. Trong số những quan khách đó, có hàng loạt các nhà hoạt động chống chiến tranh người Mỹ nổi tiếng... (Khánh Nguyên)

### **Thăng trầm Sài thành từ lịch sử khách sạn Caravelle**

Khách sạn Caravelle được khởi công xây dựng vào năm 1957 bởi các nhà đầu tư lớn của Air France và chính phủ Úc. Vào đêm giáng sinh 1959, khách sạn chính thức khai trương đi vào hoạt động. Caravelle là một trong những khách sạn sang trọng đầu tiên của Sài Gòn được trang bị đầy đủ thiết bị điều hòa, kính chống đạn, sàn được lót đá cẩm thạch Ý và nó đã được mệnh danh để trở thành một trung tâm lịch sử khi trải qua bao thăng trầm và biến cố của Sài Gòn cũng như một khách sạn sang trọng năm sao đẳng cấp tốt nhất TP. Hồ Chí Minh.

[...]

Trong những năm gần đây, khách sạn Caravelle không ngừng cải tiến để giữ ngôi số 1 trong 10 khách sạn hàng đầu của thành phố và là một trong 100 khách sạn hàng đầu của thế giới. Nhiều du khách từng đến Sài Gòn trước 1975 cũng phải thốt lên rằng Caravelle không khác gì so với thời điểm khai trương mùa Noel 1959 và kéo dài đến tận hôm nay: Vẫn có ban nhạc sống chơi nhạc Mỹ vào mỗi đêm, đáng chú ý nhất là quán Bar Saigon trên sân thượng giữ được nét đặc trưng nguyên thủy vốn có từ 1959...

Ngoài ra, khách sạn đã vinh dự đón tiếp rất nhiều vị khách nổi tiếng đến từ khắp nơi trên thế giới như Cựu Tổng thống Mỹ - Bill Clinton, Công

chúa nước Anh Anne, những ngôi sao màn bạc nổi tiếng như Michael Caine, Brendan Fraser (diễn viên chính trong bộ phim nổi tiếng “Người Mỹ trầm lặng”), phóng viên nổi tiếng từng đạt được nhiều giải thưởng quốc tế - Brian Barron, chủ tịch và là người khai sáng nhãn hiệu thời trang và trang sức Philippe Charriol, nhà thiết kế thời trang Pháp Pierre Cardin, thủ tướng Nam Phi - Thabo Mbeki và rất nhiều đại sứ đặc mệnh toàn quyền và thượng nghị sĩ các nước... (Quyên Triệu)

Đặt phòng và quản lý doanh thu ngày nay mới thực sự là trung ương thần kinh và khói óc của khách sạn, nơi đưa ra định hướng, chỉ lối và hoạch định mọi chiến lược kinh doanh của khách sạn. Quản lý doanh thu và đặt phòng không chỉ tác động đến giá, tiếp thị và kênh phân phối mà còn phân tích chuỗi trải nghiệm của khách hàng nhằm tối đa hóa lợi nhuận trên mỗi khách hàng và điều chỉnh chiến thuật, tác nghiệp cũng như công nghệ của tất cả các hoạt động kinh doanh khách sạn.

*Nhân viên đặt phòng:* Alô, khách sạn Sài Gòn, đặt phòng, em Nga xin nghe ạ!

*Khách:* Chào em, anh muốn đặt phòng.

*Nhân viên đặt phòng:* Dạ, em cảm ơn anh đã gọi đến. Xin lỗi anh tên gì để em tiện xưng hô ạ!

*Khách:* Anh tên Tân. Anh muốn đặt phòng ở ba tối từ thứ ba tuần sau.

*Nhân viên đặt phòng:* Dạ, anh Tân làm ơn giữ máy để em kiểm tra. Anh muốn đặt mấy phòng ạ?

*Khách:* Anh đặt 1 phòng giường đôi.

*Nhân viên đặt phòng:* Anh Tân đã biết về các loại phòng ở bên em chưa ạ? Hiện nay em có phòng giường đôi loại tiêu chuẩn giá 1.200.000 đồng bao gồm thuế, phí và ăn sáng và phòng giường đôi loại sang giá chỉ cao hơn 500.000 đồng là 1.700.000 đồng bao gồm, thuế, phí và ăn sáng. Với phòng giường đôi loại sang thời gian này bên em còn có ưu đãi tặng

phiếu giảm giá 20% tại nhà hàng Á của khách sạn nữa anh à. Em đang có phòng hạng sang hướng vườn rất yên tĩnh và mát mẻ...

*Khách:* Vậy à, cho anh đặt phòng hạng sang đi.

*Nhân viên đặt phòng:* Dạ. Anh Tân vui lòng cho em biết họ tên đầy đủ và số điện thoại liên hệ được không?

*Khách:* Lê Thành Tân. Số điện thoại 0912345678.

*Nhân viên đặt phòng:* Dạ, em cảm ơn anh. Em xin phép nhắc lại. Anh Lê Thành Tân, số điện thoại 0912345678.

*Khách:* O.K em.

*Nhân viên đặt phòng:* Anh Tân đến thành phố bằng phương tiện gì ạ?

*Khách:* Anh bay từ Hà Nội vào.

*Nhân viên đặt phòng:* Vậy anh đã có xe đón sân bay chưa? Bên em có thể đón anh bằng xe Camry với giá chỉ 500.000 đồng.

*Khách:* Vậy à. Thế cho xe đón anh luôn nhé.

*Nhân viên đặt phòng:* Dạ. Anh Tân có thể cho em biết ngày giờ và số chuyến bay được không ạ?

*Khách:* Chuyến bay VN234, hạ cánh 14 giờ 30 ngày 16/4.

*Nhân viên đặt phòng:* Anh Tân có thể cho em địa chỉ email của anh được không ạ? Để em gửi email xác nhận đặt phòng...

*Khách:* tanle@yahoo.com

*Nhân viên đặt phòng:* Dạ. Cho phép em xác nhận lại thông tin đặt phòng. Anh Lê Thành Tân, 1 phòng giường đôi hạng sang giá 1.700.000 đồng ở ba đêm từ thứ Ba, ngày 16/4. Đón sân bay, chuyến bay VN234, hạ cánh lúc 14 giờ 30 ngày 16/4. Số điện thoại liên lạc: 0912345678. Địa chỉ email: tanle@yahoo.com

*Khách:* Được rồi. Em tên gì nhỉ?

*Nhân viên đặt phòng:* Dạ em tên Nga. Em cảm ơn anh Tân đã đặt phòng. Hẹn gặp lại anh thứ Ba tuần sau. Em chúc anh có chuyến bay an toàn và vui vẻ.

Trên đây là một đoạn hội thoại điển hình của nhân viên đặt phòng với khách hàng. Nghiệp vụ đặt phòng chủ yếu là việc sắp xếp các yêu cầu đặt phòng của khách hàng đúng và đủ với khả năng cung ứng phòng của khách sạn. Hơn thế nữa, nhân viên đặt phòng phải đóng vai trò như một nhân viên bán hàng để tìm hiểu nhu cầu, nâng cấp hạng phòng hoặc chào bán các gói dịch vụ kèm thêm nhằm tăng doanh thu cho khách sạn. Là cầu nối giữa bộ phận bán hàng và các bộ phận cung ứng dịch vụ của khách sạn cho khách hàng, bộ phận đặt phòng còn là đầu mối phân tích, điều phối và báo cáo doanh thu buồng phòng của khách sạn.

Từ đoạn hội thoại trên, quy trình đặt phòng được thực hiện như sau:

- Tiếp nhận yêu cầu đặt phòng;
- Kiểm tra tình trạng phòng sẵn có và giá phù hợp với yêu cầu đặt phòng;
- Bán chéo<sup>(3)</sup> (nếu có) và chốt đặt phòng;
- Tạo thông tin đặt phòng trên hệ thống;
- Gửi xác nhận đặt phòng và yêu cầu đặt cọc (nếu có);
- Lưu giữ thông tin đặt phòng;
- Báo cáo thông tin đặt phòng.

Trong ngành khách sạn, các quy trình được chi tiết hóa thành *Hướng dẫn tác nghiệp tiêu chuẩn* (standard operating procedures - SOP) nhằm chuẩn hóa nghiệp vụ và đảm bảo chất lượng dịch vụ. Nghiệp vụ đặt phòng bao gồm 26 SOP cho vị trí nhân viên đặt phòng và 19 SOP cho vị trí giám sát đặt phòng. Trong khuôn khổ cuốn sách này, tôi chỉ liệt kê danh sách để các bạn có thể hình dung khối lượng nghiệp vụ cho lựa chọn nghề nghiệp. Chi tiết từng SOP nghiệp vụ đặt phòng sẽ được tôi trình bày ở một cuốn sách viết riêng về SOP các nghiệp vụ khách sạn.

STT

SOP - Nhân viên đặt phòng

STT

SOP - Giám sát đặt phòng

1	Truy cập hệ thống đặt phòng	1	Giám sát diện mạo và trang phục (grooming & uniform)
2	Kiểm tra lịch bán phòng	2	Kiểm tra thư
3	Kiểm tra tình trạng phòng trống	3	Kiểm tra sổ bàn giao ca (log book)
4	Kiểm tra giá và các gói khuyến mãi	4	Hỗ trợ qui trình làm việc của nhân viên
5	Kiến thức cơ sở vật chất và nhiệm vụ	5	Kiểm tra lịch trực ca
6	Kiểm tra tình trạng phòng các khách sạn trong khu vực	6	Hợp ca (shift briefing)
7	Xác định nhu cầu khách hàng	7	Rà soát lịch đào tạo
8	Kiểm tra lịch sử lưu trú của khách	8	Kiểm tra doanh số
9	Chốt đặt phòng	9	Phân tích và dự báo doanh thu
10	Xác nhận đặt phòng	10	Hợp giao ban
11	Thay đổi yêu cầu đặt phòng	11	Phỏng vấn ứng viên
12	Đặt phòng đảm bảo	12	Đào tạo nhân viên mới
13	Đặt phòng đại lý lữ hành	13	Đánh giá kết quả công việc của nhân viên
14	Đặt phòng đại lý trực tuyến	14	Giám sát chỉ số chất lượng cuộc gọi
15	Đặt phòng nội bộ	15	Giám sát danh sách chờ
16	Đặt phòng trong ngày	16	Xử lý overbooking
17	Đặt phòng miễn phí	17	Rà soát các yêu cầu đặt phòng
18	Các yêu cầu đặc biệt	18	Các báo cáo cuối ngày, tháng
19	Các yêu cầu thanh toán	19	Tiêu chuẩn điện thoại
20	Từ chối đặt phòng		
20	Huỷ đặt phòng		
22	Giữ phòng		
23	Đặt cọc		
24	Danh sách chờ		
25	Khách không nhận phòng		
26	Tiêu chuẩn điện thoại		

Các yêu cầu đặt phòng có thể đến từ khách vãng lai đến trực tiếp tại quầy lễ tân, qua điện thoại, qua email, qua fax, qua kênh đại lý lữ hành hoặc qua kênh đại lý trực tuyến, một số thông tin cơ bản thể hiện trên yêu cầu đặt phòng gồm:

- Họ và tên khách;
- Số điện thoại liên lạc;

- Tên công ty hoặc đại lý (nếu có);
- Ngày nhận phòng;
- Ngày trả phòng;
- Loại phòng;
- Giá phòng;
- Người ở cùng (nếu có);
- Phương thức thanh toán;
- Các yêu cầu khác.

Các yêu cầu đặt phòng chia làm hai loại là đảm bảo và không đảm bảo. Đối với đặt phòng đảm bảo, khách hàng được yêu cầu đặt cọc toàn bộ hoặc một phần tiền phòng để khách sạn giữ đặt phòng cho khách, đặc biệt trong mùa cao điểm. Đối với đặt phòng không đảm bảo, khách sạn chỉ cam kết giữ đặt phòng đến 18 giờ trong ngày nhận phòng, mùa cao điểm các khách sạn thường không chấp nhận đặt phòng không đảm bảo.

Khi tiếp nhận yêu cầu đặt phòng, nhân viên đặt phòng đã nắm tình trạng sẵn có của phòng để đồng ý hay từ chối yêu cầu. Trong trường hợp loại phòng mà khách hàng yêu cầu không còn thì nhân viên đặt phòng có thể chào bán loại khác cho khách hàng. Đối với khách vãng lai yêu cầu mua phòng nhưng không còn phòng trống, nhân viên đặt phòng có thể gọi điện cho các khách sạn khác trong khu vực để đặt phòng cho khách (SOP 6 - Kiểm tra tình trạng phòng các khách sạn trong khu vực).

Nhân viên đặt phòng luôn phải phân tích dữ liệu quá khứ để dự báo xu hướng tăng giảm của nhu cầu tương ứng với khả năng cung ứng của khách sạn. Vào mùa cao điểm, nỗi lo lắng thường trực của bộ phận đặt phòng là kiểm soát khả năng cung ứng phòng và điều phối danh sách chờ nhằm đảm bảo tối đa hóa lợi nhuận cho khách sạn. *Overbooking* là tình trạng tổng số lượng phòng đã đặt của khách vượt quá số lượng phòng mà khách sạn có thể phục vụ. *No-show* là khách đã đặt phòng nhưng không đến nhận phòng. *Cancellation* là hủy đặt phòng. *Overstay* là khách ở quá số ngày đặt phòng còn *understay* là khách trả phòng sớm hơn số ngày đã đặt. *Out of order* là phòng hỏng cần sửa chữa và chưa thể sẵn sàng để bán.

*Walking a guest* là việc chuyển khách đã đặt phòng tại khách sạn sang một khách sạn khác trong khu vực do khách sạn bị overbooking. Dự báo và điều tiết tỷ lệ cancellation và no show để kiểm soát tỷ lệ overbooking là kỹ thuật nghiệp vụ chủ chốt của bộ phận đặt phòng nhằm tối ưu hóa hiệu suất kinh doanh khách sạn trong mùa cao điểm. Tỷ lệ cho phép nhận đặt phòng quá khả năng cung ứng là 8% tổng số lượng phòng sẵn có.

### **Tình huống:**

Khách sạn IMPERIAL Vũng Tàu có 344 phòng các loại. Hôm nay thứ Năm, 16/4/2015, chị Huyền, Trưởng bộ phận đặt phòng cần tính toán dự báo tình trạng cung ứng phòng đêm ngày thứ Bảy, 18/4/2015. Các dữ liệu phục vụ tính toán dự báo như sau:

- Tổng số lượng phòng được đặt đã xác nhận: 185 phòng
- Tổng số lượng phòng có khách ở vào ngày 18/4: 150 phòng
- Tỷ lệ khách không đến nhận phòng ngày thứ Bảy: 1%
- Tỷ lệ khách trả phòng trước hạn ngày thứ Bảy: 0.5%
- Tỷ lệ khách gia hạn thời gian ở ngày thứ Bảy: 0%
- Tỷ lệ khách hủy đặt phòng ngày thứ Bảy: 1%
- Số lượng phòng đang sửa chữa: 3 phòng

Tỷ lệ số lượng đặt phòng có thể thực hiện vượt quá khả năng cung ứng là bao nhiêu?

Tổng số lượng phòng có thể nhận đặt thêm là bao nhiêu?

### **Phân tích:**

- Tổng số phòng theo sổ sách có khách ở ngày 18/4:  $185 + 150 = 335$  phòng.
- Dự báo số lượng phòng đã đặt khách không đến: 18 phòng.
- Dự báo số lượng phòng khách trả trước hạn: 9 phòng.

- Dự báo số lượng phòng khách gia hạn: 0 phòng.
- Dự báo số lượng phòng hủy đặt: 18 phòng.
- Tổng số lượng phòng dự báo có khách ở ngày 18/4:  $335 - 18 - 9 - 18 + 0 = 290$  phòng.
- Tổng số phòng dự báo có thể đặt thêm được ngày 18/4:  $344 - 3 - 290 = 51$  phòng.
- Tổng số phòng theo sổ sách và số phòng dự báo có thể đặt thêm ngày 18/4:  $335 + 51 = 386$  phòng.
- Tổng số đặt phòng có thể thực hiện vượt khả năng cung ứng (overbooking) là  $386 - 344 - 3 = 39$  phòng (11,3%)

### **Dự báo:**

- Dựa trên số phòng đang ở và phòng đã xác nhận đặt thì số lượng phòng chắc chắn sẵn sàng bán là  $344 - 3 - 335 = 6$  phòng.
- Tổng số lượng phòng có thể nhận đặt thêm đến 18/4 là  $39 + 6 = 45$  phòng.

Trên đây là một trong nhiều cách tính toán tỷ lệ nhận đặt phòng vượt khả năng cung ứng nhằm tối ưu hóa hiệu suất kinh doanh sử dụng chỉ số đặt phòng nhưng khách không đến, khách hủy đặt phòng và khách gia hạn thời gian lưu trú. Nếu bạn muốn phân tích kỹ hơn thì có thể bổ sung thêm dữ liệu quá khứ của khách trả phòng trước hạn, khách vãng lai tùy thuộc vào đặc thù kinh doanh của khách sạn. Một cách khác bạn có thể sử dụng chỉ số quá khứ phòng khách không đến và phòng khách hủy để tính toán nhanh số phòng nhận đặt phòng vượt khả năng cung ứng (tình huống trên là  $18 + 18 = 36$  phòng).

Một phòng để trống qua đêm là khách sạn mất đi một nguồn doanh thu không thể bù đắp nhưng có đến 70% khách sẽ không quay trở lại khi bị chuyển khách sạn do đặt phòng vượt quá khả năng cung ứng. Do đó, kinh nghiệm và sự nhạy cảm của người đặt phòng sẽ quyết định số lượng phòng nhận đặt vượt số lượng phòng sẵn có nên rơi vào khoảng an toàn ở mỗi mùa, mỗi ngày và mỗi thời điểm khác nhau.

Ngày nay, hầu hết các khách sạn ứng dụng công nghệ thông tin trong việc quản lý đặt phòng cũng như vận hành khách sạn. Các phần mềm nổi tiếng được các khách sạn Việt Nam sử dụng có Fidelio (Ireland), Opera (Na Uy) và Smile (Việt Nam). Công việc của người đặt phòng đã trở nên dễ dàng và chính xác hơn rất nhiều. Khi mua các phần mềm trên, bạn sẽ được đào tạo cách sử dụng. Tuy nhiên, ở những vùng xa và ở những khách sạn nhỏ từ 10-20 phòng, các bạn vẫn có thể dùng cách thức quản lý đặt phòng thủ công như sổ đặt phòng.

Số đặt phòng là cuốn sổ đục lỗ hình chữ nhật dài với mỗi trang là một ngày trong năm. Cuốn sổ được cắt nếp để người sử dụng có thể dễ dàng lật trang cần tìm. Trang đầu tiên của mỗi tháng là trang tổng hợp tình trạng phòng trong tháng với các phòng được kẻ ô theo các ngày trong tháng. Khi tiếp nhận yêu cầu đặt phòng, người đặt phòng lật trang tháng có ngày khách cần đặt để kiểm tra tình trạng phòng. Nếu những ngày khách đặt phòng còn trống thì người đặt phòng đánh dấu x để giữ phòng. Nội dung chi tiết đặt phòng được ghi lại vào trang ghi ngày khách nhận phòng. Các thay đổi nội dung đặt phòng hoặc tình trạng phòng được đánh dấu bằng các màu mực khác nhau.

### *Theo tháng:*

## *Theo ngày:*

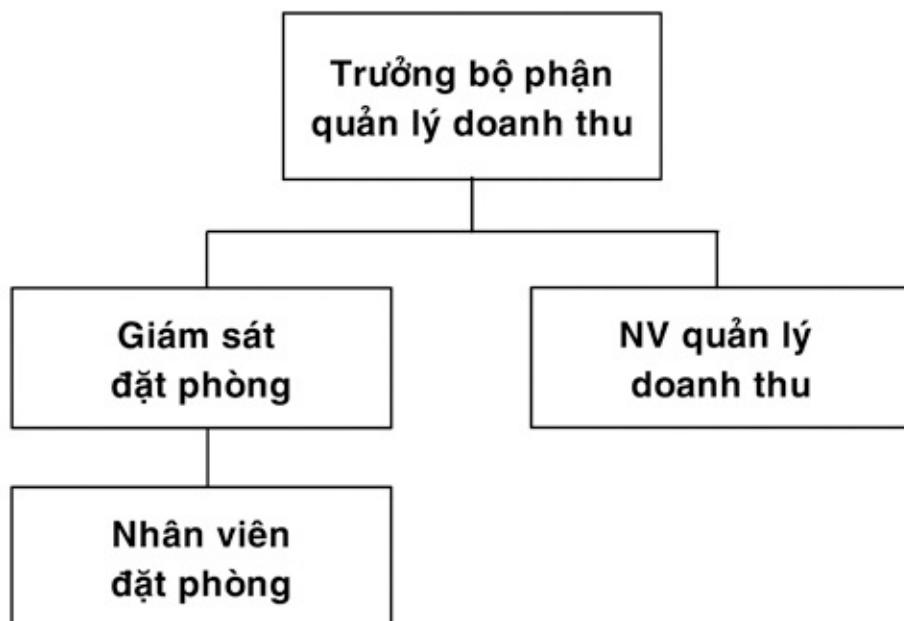
## **1/2 CHI TIẾT ĐẶT PHÒNG**



## CHƯƠNG 2. QUẢN LÝ DOANH THU

Doanh thu từ sản phẩm dịch vụ khách sạn bao gồm dịch vụ lưu trú, dịch vụ ăn thực và dịch vụ vui chơi giải trí luôn tăng và giảm phụ thuộc theo mùa cao điểm và mùa thấp điểm, theo ngày trong tuần và ngày cuối tuần, ngày thường và ngày lễ, giao thông tắc nghẽn hay thông suốt. Mỗi ngày qua đi, mỗi phòng trống trong khách sạn vĩnh viễn mất đi doanh thu của ngày đó. Mỗi giờ trôi đi, mỗi ghế trống trong nhà hàng vĩnh viễn mất đi doanh thu của lượt đó. Và mỗi ngày, mỗi giờ qua đi khách sạn vẫn phải chi trả những chi phí sản xuất cố định như lương nhân viên, khấu hao... Quản lý doanh thu khách sạn không phải là việc cộng trừ nhân chia doanh thu và chi phí để tính toán lỗ hay lãi. Quản lý doanh thu khách sạn là việc làm sao để mỗi giờ qua đi, mỗi ngày qua đi, các sản phẩm, dịch vụ của khách sạn được bán với giá tốt nhất và bán được nhiều nhất.

Quản lý doanh thu khách sạn là việc lắng nghe chuyển động của thị trường, nhận định nhu cầu của khách hàng để đưa ra các quyết định điều tiết giá bán với từng đối tượng khách hàng nhằm đảm bảo tối đa hóa lợi nhuận trên các chi phí.



Sơ đồ tổ chức bộ phận quản lý doanh thu.

Từ các quyết định về giá bán và khách hàng mục tiêu của bộ phận quản lý doanh thu, bộ phận bán hàng và tiếp thị thiết kế các chiến dịch bán hàng phù hợp trên tất cả các kênh bán hàng nhằm thu hút khách hàng, bộ phận âm thực thiết kế các chương trình âm thực để nâng cao tỷ lệ sử dụng của khách lưu trú, bộ phận giải trí tung ra các gói dịch vụ ưu đãi nhằm hỗ trợ chiến lược kinh doanh của các bộ phận liên quan. Ở những khách sạn nhỏ, Tổng giám đốc, Trưởng bộ phận bán hàng và tiếp thị hoặc Trưởng bộ phận tiền sảnh kiêm nhiệm công việc quản lý doanh thu. Ở những khách sạn lớn thì chức năng đặt phòng và quản lý doanh thu được chuyên trách bởi Trưởng bộ phận quản lý doanh thu.

### *Nhu cầu lưu trú của một số nhóm khách hàng:*

<b>Nhóm khách hàng</b>	<b>Nhu cầu</b>
Khách du lịch lẻ	<ul style="list-style-type: none"><li>- Lưu trú vào mùa cao điểm, ngày cao điểm.</li><li>- Đặt phòng trực tiếp hoặc thông qua đại lý lữ hành, đại lý trực tuyến.</li><li>- Có thẻ rút ngắn hoặc kéo dài thời gian lưu trú.</li><li>- Quan tâm đến giá.</li><li>- Lưu trú từ 2-5 đêm.</li><li>- Thích trải nghiệm dịch vụ âm thực cao cấp, dịch vụ giải trí độc đáo.</li></ul>
Khách du lịch đoàn	<ul style="list-style-type: none"><li>- Lưu trú vào mùa cao điểm, ngày cao điểm.</li><li>- Đặt phòng thông qua đại lý lữ hành.</li><li>- Thời gian lưu trú không thay đổi.</li><li>- Quan tâm nhiều đến giá.</li><li>- Lưu trú từ 3-7 đêm.</li><li>- Thích dịch vụ âm thực bình dân.</li></ul>
Khách du lịch cùng gia đình	<ul style="list-style-type: none"><li>- Lưu trú vào mùa cao điểm, ngày cao điểm.</li><li>- Đặt phòng trực tiếp hoặc thông qua đại lý lữ hành, đại lý trực tuyến.</li><li>- Quan tâm nhiều đến giá.</li><li>- Lưu trú từ 2-3 đêm.</li><li>- Thích dịch vụ giải trí đa dạng.</li></ul>
Khách du lịch chữa bệnh	<ul style="list-style-type: none"><li>- Lưu trú không theo mùa, ngày cao điểm hay thấp điểm.</li><li>- Đặt phòng trực tiếp hoặc thông qua hợp đồng công ty.</li><li>- Lưu trú từ 2 tuần trở lên.</li><li>- Quan tâm nhiều đến giá.</li></ul>
Khách thương gia	<ul style="list-style-type: none"><li>- Lưu trú không theo mùa, ngày cao điểm hay thấp điểm.</li><li>- Đặt phòng trực tiếp hoặc thông qua hợp đồng công ty.</li><li>- Lưu trú từ 1- 2 đêm.</li><li>- Không quan tâm nhiều đến giá.</li><li>- Thích ở phòng có bàn làm việc, khách sạn có dịch vụ văn phòng.</li></ul>

Lắng nghe chuyên động của thị trường và nhận định nhu cầu khách hàng dựa trên những dữ liệu quá khứ nhằm dự đoán tăng giảm đặt phòng để thực hiện các chiến lược giá tương ứng với thị trường và khách hàng là nghiệp vụ chủ chốt của quản lý doanh thu ngành khách sạn.

Sản phẩm, dịch vụ khách sạn có nguồn cung không thay đổi với số lượng phòng trong khách sạn, số ghế trong nhà hàng, ở đó dù nhu cầu tăng cao bao nhiêu thì khách sạn không thể tăng số lượng phòng hay số ghế tương ứng và ngược lại, dù nhu cầu giảm đến mấy thì khách sạn không thể giảm số phòng hiện có xuống.

Cho nên, người quản lý doanh thu khách sạn chỉ có thể điều tiết giá trên mỗi nhóm khách hàng để bù đắp đủ chi phí và tối đa hóa lợi nhuận ở các thời điểm khác nhau. Các chiến lược giá đều được xây dựng từ việc tìm hiểu các chi phí và biến động nhu cầu trong quá khứ để dự báo các xu hướng nhu cầu hiện tại.

Các mảng chi phí được tách riêng ứng với doanh thu từng mảng như chi phí buồng phòng, chi phí ẩm thực, chi phí tiệc, chi phí dịch vụ giải trí.

Các chi phí buồng phòng gồm: điện, nước, tiêu hao vật dụng cá nhân, đồ uống miễn phí, giặt là ủi (chưa bao gồm ăn sáng, lương và khẩu hao). Tiêu chuẩn ngành bình quân chi phí cho một phòng khách sạn 5 sao tại Việt Nam là 560.000 đồng, chi phí ẩm thực chiếm 26% tổng doanh thu ẩm thực, chi phí dịch vụ giải trí như spa khoảng từ 18-20%. Nếu cộng cả chi phí biến đổi (phụ thuộc vào tăng và giảm của số lượng phòng) và chi phí cố định, tổng chi phí luôn chiếm từ 60%-80% tổng doanh thu khách sạn.

Trong hai cách tạo ra lợi nhuận là tăng doanh thu và giảm chi phí thì giảm chi phí là điều dễ làm hơn nhưng không hề dễ dàng đối với ngành khách sạn bởi vì giảm chi phí có thể dẫn đến giảm chất lượng dịch vụ và ảnh hưởng đến danh tiếng của khách sạn.

Các chính sách giảm chi phí vì thế cần được cân nhắc hết sức thận trọng (một số kỹ thuật giảm chi phí sẽ được chia sẻ với các bạn ở những phần tiếp theo).

*Dữ liệu quá khứ phục vụ phân tích và dự báo:*

Phân loại	Chi tiết (theo ngày, kênh bán hàng, loại phòng, nhóm khách)
-----------	---

Dữ liệu từ hoạt động kinh doanh	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Số lượng room light.</li> <li>- Bình quân thời gian lưu trú.</li> <li>- Bình quân giá phòng.</li> <li>- Tổng số lượng huỷ phòng.</li> <li>- Tổng số lượng phòng khách không đến (no show).</li> </ul>
Nhóm khách hàng	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quốc tịch/nơi cư trú.</li> <li>- Doanh thu phòng.</li> <li>- Doanh thu ẩm thực.</li> <li>- Doanh thu dịch vụ giải trí.</li> <li>- Thời gian lưu trú.</li> <li>- Kênh đặt phòng.</li> </ul>
Các đối thủ cạnh tranh	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quy mô và doanh thu.</li> <li>- Cơ sở vật chất và dịch vụ.</li> <li>- Giá và các điều kiện điều khoản.</li> <li>- Khách hàng mục tiêu.</li> <li>- Kênh bán hàng.</li> <li>- Các chương trình khuyến mãi.</li> </ul>
Các kênh phân phối	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Quy mô và doanh thu.</li> <li>- Tỷ lệ chiết khấu.</li> <li>- Khách hàng mục tiêu.</li> <li>- Các chương trình khuyến mãi.</li> </ul>
Kinh tế, chính trị, xã hội và công nghệ	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Các báo cáo kinh tế (GDP, CPI,...) và xu hướng.</li> <li>- Các chính sách tác động hoạt động kinh doanh khách sạn.</li> <li>- Các biến động chính trị và xã hội.</li> <li>- Xu hướng công nghệ tác động hành vi mua hàng.</li> </ul>

Từ các dữ liệu trên, người quản lý doanh thu sử dụng cho các mục đích hoạch định khác nhau từ hoạch định chiến lược kinh doanh của khách sạn (kế hoạch 5 năm), lập kế hoạch doanh thu khách sạn (kế hoạch 1 năm) đến các quyết định điều hành (hàng ngày, hàng tuần, hàng tháng).

Trong các hoạch định, kế hoạch và quyết định, chiến lược giá luôn là chiến lược chi phối mọi hoạt động kinh doanh và là chiến lược sống còn cho hiệu quả quản lý doanh thu của khách sạn. Đặc biệt đối với đặc thù nguồn cung không thay đổi trong khi nhu cầu luôn biến động, áp dụng chính sách giá thỏa thuận linh hoạt (dynamic pricing) là kỹ thuật then chốt mà các khách sạn cần đầu tư công nghệ và đào tạo nghiệp vụ cho đội ngũ nhân sự thực hiện quản lý và điều chỉnh giá chào bán và khả năng cung ứng phòng tại mỗi thời điểm một cách minh bạch và đồng nhất trên các kênh bán hàng.

Để các bạn hình dung, tôi xin đưa ra tình huống như sau: Mai, trưởng bộ phận quản lý doanh thu của khách sạn A dự kiến ngày hôm nay 15/5 có tỷ lệ lấp đầy phòng (occupancy rate) là 80%. Nhưng khi bắt đầu ngày làm

việc thì cô thấy số lượng phòng đang có khách và phòng đã đặt là 70% với giá bình quân chào bán 2.500.000 đồng trên tất cả các kênh bán hàng. Cô tính toán và nhận thấy rằng 10% thiếu hụt do không có lượng khách vãng lai ước tính đặt phòng. Đến 12 giờ trưa, khi không thấy có đặt phòng nào tăng thêm, Mai quyết định giảm giá bình quân chào bán xuống còn 2.000.000 đồng trên kênh đại lý trực tuyến, trang web khách sạn và tại quầy lễ tân.

Ngay lập tức, các kênh bắt đầu sôi động với các yêu cầu đặt phòng. Một số phòng khách đã đặt khi nhận phòng được chào bán nâng hạng lên những loại phòng khó bán với một chút chi phí hoặc miễn phí để tăng nguồn cung những loại phòng dễ bán cho danh sách chờ và khách vãng lai.

Đến 16 giờ, khi khách sạn đã đạt tỷ lệ lấp đầy là 80% như dự kiến, Mai quyết định kiểm tra tình hình đặt phòng tại một số khách sạn trong khu vực bằng cách gọi điện giả làm khách hàng đặt phòng. Khi Mai nhận ra rằng các khách sạn đã kín phòng ở loại phòng tiêu chuẩn, cô liền thay đổi chiến thuật bằng cách điều chỉnh giá phòng tiêu chuẩn tăng thêm 30% so với giá chưa giảm giá. Đến 18 giờ cùng ngày, cô vẫn tiếp tục bán được những phòng tiêu chuẩn với giá niêm yết mới cho khách vãng lai và đạt 95% tỷ lệ lấp đầy.

*Tham khảo cấu trúc giá linh hoạt của một khách sạn:*

Mùa	Tỷ lệ lấp đầy phòng	Tỷ lệ giảm giá	Nhóm khách	Hạng tiêu chuẩn	Hạng sang	Hạng cao cấp	Hạng siêu cao cấp
	<i>Giá niêm yết (nghìn đồng)</i>			2.500	3.500	5.500	8.500
Cao diểm	Trên 85%	10%	BAR 1	2.250	3.150	4.950	7.650
	70%- 85%	20%	BAR 2	2.000	2.800	4.400	6.800
Thấp diểm	40%- 70%	30%	BAR 3	1.750	2.450	3.850	5.950
	0-40%	40%	BAR 4	1.500	2.100	3.300	5.100
Theo phê duyệt của Tổng giám đốc		50%	BAR 5	1.250	1.750	2.750	4.250
60%		BAR 6	1.000	1.400	2.200	3.400	
10-50 đêm		30%	COR 1	1.750	2.450	3.850	5.950
50-100 đêm		40%	COR 2	1.500	2.100	3.300	5.100
Agoda, iVivu	10%	OTA 1	2.250	3.150	4.950	7.650	
	20%	OTA 2	2.000	2.800	4.400	6.800	
	30%	OTA 3	1.750	2.450	3.850	5.950	
	40%	OTA 4	1.500	2.100	3.300	5.100	

- BAR (best available rate): Giá tốt nhất dành cho kênh trực tiếp (vãng lai, trang web của khách sạn, gọi điện, email).
- COR (corporate): Giá dành cho công ty.
- OTA (online travel agent): Giá trên kênh đại lý trực tuyến.
- Giá tối đa giảm (rate fence): Giới hạn giá tối đa mà các kênh có thể chủ động giảm giá theo tình hình kinh doanh để đảm bảo hiệu quả cao nhất. Ở bảng trên, rate fence là giá giảm 40%.

Giảm giá vào mùa thấp điểm, ngày thấp điểm để tăng số lượng phòng bán, tăng giá vào mùa cao điểm, ngày cao điểm để tăng doanh thu phòng bán là những nguyên tắc cơ bản của chiến lược giá. Tuy nhiên giảm giá hay tăng giá cần có kỹ thuật khác nhau và tập trung vào các nhóm khách hàng khác nhau để tránh khi giảm giá thì đòn giá bán xuống đến mức phá giá thị trường rồi không thể tăng lại được còn tăng giá thì không đạt mục tiêu tối đa hóa lợi nhuận mà mang tiếng trực lợi. Một số chiến lược giá có thể thực hành như sau:

- Giảm giá cho khách đặt phòng trước từ 60 ngày trở lên và trả trước vào mùa thấp điểm, ngày thấp điểm, tập trung vào nhóm đa số khách hàng quan tâm đến chi phí và chỉ có kế hoạch đi du lịch 1-2 lần trong năm đối với khu nghỉ dưỡng, nhóm đa số khách hàng công ty nhỏ có kế hoạch chi phí chặt chẽ đối với khách sạn thương mại. Nhóm khách hàng này thường chắc chắn với kế hoạch lưu trú và có ngân sách hạn hẹp nên rất thích thú và dễ dàng chấp nhận những chương trình giảm giá có kèm điều kiện đặt phòng sớm và trả trước.

- Giảm giá dịch vụ ăn thực, mua 2 tặng 1 vào khung giờ vắng, ngày vắng, tập trung vào các nhóm khách đang lưu trú tại khách sạn để tăng tỷ lệ sử dụng dịch vụ (conversion rate). Chính thành kiến của khách rằng ăn uống trong khách sạn thường không ngon mà đắt gấp nhiều lần bên ngoài nên đa số các khách sạn loay hoay trong việc gia tăng tỷ lệ sử dụng phục vụ của khách lưu trú. Bằng chiến lược giảm giá này, khách sạn sẽ thu hút được lượng khách nhất định và tạo cơ hội cho bộ phận ăn thực chỉnh phục khẩu vị của khách hàng.

- Giảm giá phòng lưu trú dài ngày hơn bao gồm cả ngày vắng và ngày đông, tập trung vào các nhóm khách hàng. Tại Lễ hội quốc tế bắn pháo hoa Đà Nẵng diễn ra trong 2 ngày 29 và 30/4/2015, khách sạn Sơn Trà tung ra chương trình giảm giá phòng và một số ưu đãi kèm theo cho khách hàng đặt phòng lưu trú tại khách sạn trước trong và sau lễ hội từ 4 ngày trở lên. Khi lễ hội kết thúc, mặc dù bình quân giá phòng (average daily rate) giảm so với lễ hội năm trước 12%, tỷ lệ lấp đầy phòng tăng 25% và tổng doanh thu tăng 15%.

- Tăng giá chào bán tập trung vào thiểu số khách hàng bằng lòng chi trả cao hơn vào giờ cao điểm và ngày cao điểm. Đối với những khách hàng này, trải nghiệm cuối tuần cùng gia đình và người thân tại khu nghỉ dưỡng biển vui vẻ và thoải mái hơn vào những ngày trong tuần. Cùng người thân

thường thức bừa tối bên ánh nến lung linh của nhà hàng tối thứ Bảy thú vị và ý nghĩa hơn tối thứ Ba. Khi đó họ băng lòng chi trả cao hơn so với đa số khách hàng khác. Trong chiến lược này, bộ phận quản lý doanh thu lập ra kế hoạch, bộ phận bán hàng tìm kiếm khách hàng chịu chi và các bộ phận còn lại của khách sạn cùng nhau tạo nên những trải nghiệm vượt hơn giá cao mà khách hàng chi trả. Trên thị trường dù bất kỳ tình huống nào vẫn có những nhóm khách hàng chỉ quan tâm đến giá trị mà không bận tâm đến giá cả. Giá cao cũng là một giá trị nhưng chỉ khi bạn đã cung cấp được giá trị thực sự.

- Chiết khấu giá phòng, giá dịch vụ theo gói giảm giá liên kết các hãng hàng không, đại lý lữ hành, ngân hàng, đơn vị tổ chức sự kiện. Ví dụ, năm 2014, một số khách sạn liên kết với ngân hàng để tung ra sản phẩm thẻ tín dụng với các gói ưu đãi khi sử dụng thẻ thanh toán tại khách sạn như giảm 10% trên giá phòng tốt nhất tại La Veranda Resort, giảm đến 30% trên giá phòng tại khách sạn Novotel Đà Nẵng Premier Han River, giảm 50% trên giá phòng niêm yết, 15% dịch vụ ăn uống tại khách sạn IMPERIAL, Vũng Tàu.

#### *Những thành tố quyết định giá dịch vụ khách sạn:*

Thành tố	Chi tiết
Dịch vụ	Lưu trú, ẩm thực, văn phòng, giải trí, vận chuyển
Gói dịch vụ	Chỉ thuê phòng, thuê phòng bao gồm ăn sáng (bed & breakfast), thuê phòng bao gồm ăn sáng và ăn tối (half board), thuê phòng bao gồm ăn sáng, ăn trưa và ăn tối (full board) và thuê phòng trọn gói (all inclusive)
Loại phòng	Giường đơn (single), hai giường (twin), giường đôi (double), ba giường (triple), phòng liên phòng (connecting room), phòng suit.
Hạng phòng	Tiêu chuẩn, Sang, Cao cấp, Siêu cao cấp
Hướng phòng	Nhìn ra biển, nhìn ra vườn, nhìn ra phố, nhìn ra sông
Thời điểm	Thấp điểm và cao điểm
Điều kiện và điều khoản	Trả trước, trả sau, huỷ phòng, thêm người (extra bed)
Kênh bán hàng	Trực tiếp, đại lý lữ hành, đại lý trực tuyến, hợp đồng công ty

Trong quản lý doanh thu khách sạn, bên cạnh kiểm soát giá, kiểm soát thời gian lưu trú đóng vai trò quan trọng không kém đối với việc tối ưu hóa hiệu suất sử dụng dịch vụ. Người quản lý đặt phòng ưu tiên nhận khách hàng đặt phòng dài ngày hơn dù với giá thấp hơn khách hàng đặt phòng ngắn ngày giá cao, đặc biệt vào mùa cao điểm, ngày cao điểm. Chiến lược này không chỉ thực hiện với khách vãng lai mà phải được hoạch định thành mục tiêu với các chương trình thu hút nhóm khách hàng mục tiêu đã được định vị vào những thời điểm đã được xác định. Vào mùa cao điểm, ngày cao điểm, những nhóm khách nào có lịch sử lưu trú dài ngày là những nhóm khách hàng mục tiêu để áp dụng chiến lược giá, chiến lược tiếp thị và chiến lược bán hàng.

Một số thuật ngữ thông dụng trong quản lý doanh thu:

- Số lượng phòng đã bán (room night)
- Tỷ lệ lấp đầy phòng (occupancy rate) = Số lượng phòng đã bán/Tổng số lượng phòng sẵn bán x 100.
- Bình quân giá bán (average daily rate - ADR) = Tổng doanh thu phòng/Số lượng phòng đã bán.
- Thời gian lưu trú (length of stay)
- Chỉ số doanh thu trên tổng số phòng sẵn bán (revenue per available room - RevPAR) = Tổng doanh thu phòng/tổng số phòng sẵn bán hoặc ADR x Tỷ lệ lấp đầy phòng.
- Bình quân doanh thu hóa đơn nhà hàng (average check) = Tổng doanh thu nhà hàng/Tổng số khách.
- Chỉ số doanh thu trên tổng số ghế sẵn bán (revenue per available seat hour - RevPASH) = Tổng doanh thu nhà hàng/số ghế x thời gian phục vụ.
- Doanh thu bình quân cho thuê phòng họp, hội nghị = Tổng doanh thu cho thuê/mét vuông x giờ cho thuê.
- Doanh thu bình quân spa = Tổng doanh thu spa/số lượt phục vụ.
- Lợi nhuận gộp từ hoạt động kinh doanh (gross operating profit - GOP)

= Tổng doanh thu trừ đi Tổng chi phí (không bao gồm lãi vay, thuế và phí).

Tiền sảnh là bộ mặt của khách sạn và là trung tâm điều phối mọi hoạt động phục vụ khách hàng. Làm việc ở phòng Tiền sảnh đem lại cho bạn nhiều cơ hội học hỏi và thăng tiến hơn bất kỳ bộ phận nào khác trong khách sạn. Làm việc ở phòng Tiền sảnh cũng cho bạn những trải nghiệm và kinh nghiệm quý báu cho công tác quản lý khách sạn sau này. Hầu hết các Tổng giám đốc khách sạn bắt đầu sự nghiệp của mình từ phòng Tiền sảnh.

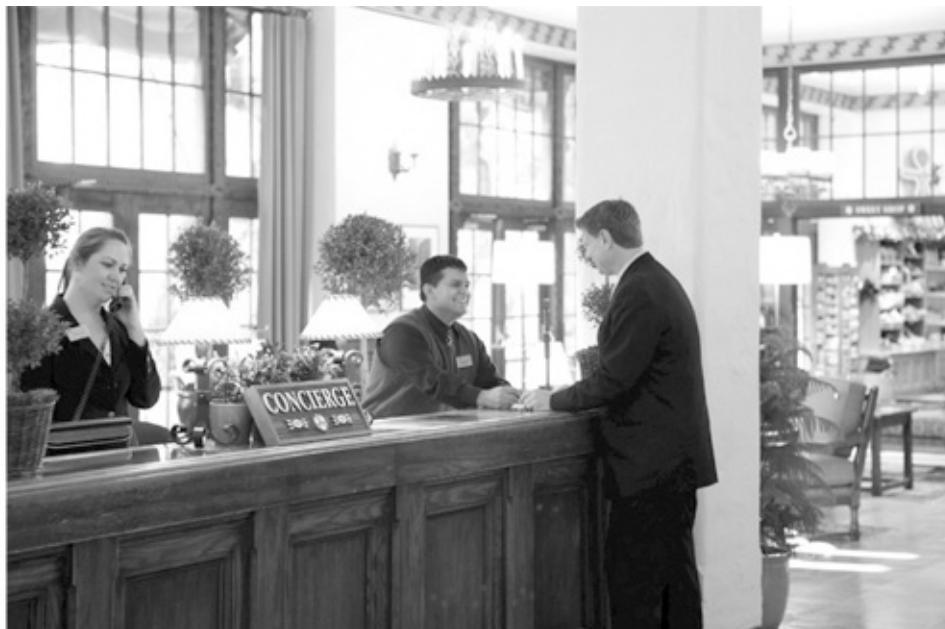
Trong chuỗi trải nghiệm của khách lưu trú tại khách sạn thì ánh tượng đầu tiên và ánh tượng cuối cùng chính là ánh mắt và nụ cười của nhân viên gác cửa (doorman/doorgirl), sự cẩn mẫn và nhanh nhẹn của nhân viên hành lý (bellman), sự linh hoạt và chu đáo của nhân viên quan hệ khách hàng (guest service attendant), sự đa năng và kiên nhẫn của nhân viên dịch vụ khách hàng cao cấp (butler). Họ là những con người góp phần làm nên những huyền thoại về nghiệp vụ độc đáo và đặc sắc trong khách sạn - nghiệp vụ sai phái (concierge). Nghiệp vụ sai phái được hầu hết các khách hàng tin cậy và ưu chuộng do đáp ứng phù hợp nhu cầu và những mối quan tâm cá nhân của họ từ hỗ trợ thông tin trong và ngoài khách sạn, vận chuyển hành lý, hỗ trợ thuê xe, đăng ký tour du lịch, gửi thư, bưu thiếp, thuê, mượn vật dụng cá nhân... Tất cả những câu hỏi bắt đầu với *Cái gì? Ở đâu? Vì sao? Khi nào? Như thế nào?* của khách hàng được những nhân viên thuộc bộ phận sai phái giải đáp, hướng dẫn, hỗ trợ một cách chu đáo và cẩn trọng khiến khách hàng trở nên tự tin và cảm thấy quan trọng. Khi lưu trú tại khách sạn, khách hàng dễ bắt chuyện và thân quen với nhân viên sai phái hơn nhân viên tại các bộ phận khác trong khi đặc thù nghiệp vụ cho phép nhân viên sai phái đi đến hầu hết các khu vực trong khách sạn nên nhân viên sai phái được coi là những ra-đa tiếp nhận và báo cáo thông tin nhằm phối hợp các bộ phận làm hài lòng khách hàng.

Quầy dịch vụ sai phái thường được đặt ở nơi dễ dàng tiếp cận bởi khách

hàng và các bộ phận khác tại cửa ra vào của khách sạn. Đằng sau quầy thường được thiết kế phòng để hành lý và các vật dụng của khách gửi. Tại quầy dịch vụ sai phái, một đường dây điện thoại trực tiếp ra bên ngoài được lắp đặt để nhân viên gọi điện hỗ trợ khách và một đường dây điện thoại nội bộ để liên lạc với các bộ phận khác. Máy tính kết nối hệ thống của khách sạn và kết nối Internet để tra cứu thông tin. Bản đồ và các tờ rơi thông tin được in và sẵn sàng cung cấp cho khách khi có yêu cầu.

Trưởng bộ phận sai phái (Chief Concierge) chịu trách nhiệm quản lý nhân viên quan hệ khách hàng, nhân viên chăm sóc khách hàng cao cấp (butler), lái xe và nhóm hành lý; đảm bảo hoạt động ở khu vực tiền sảnh, cửa ra vào luôn thông suốt, an toàn và sạch sẽ; trực tiếp trả lời, hướng dẫn và cung cấp thông tin cho khách hàng.

Trưởng bộ phận sai phái có thể trực tiếp thực hiện đặt vé xem phim, xem ca nhạc, đặt vé máy bay hoặc đặt chỗ nhà hàng bên ngoài cho khách; chịu trách nhiệm cập nhật các địa điểm du lịch quanh vùng, các nhà hàng đặc trưng âm thực địa phương, các địa chỉ mua sắm, vui chơi giải trí, bệnh viện; cập nhật các thông tin về xuất nhập cảnh, thuế quan tại sân bay; phân công lịch làm việc, kiểm tra sổ bàn giao; đào tạo nhân viên; báo cáo công việc và thực hiện các nhiệm vụ theo phân công của Trưởng phòng Tiền sảnh.



Những phẩm chất cần có của một Trưởng bộ phận sai phái:

- Đam mê và yêu thích nghề phục vụ;
- Nhanh nhẹn và tháo vát;
- Am hiểu về sản phẩm, dịch vụ của khách sạn;
- Am hiểu về khu vực khách sạn trú đóng (ẩm thực, vui chơi giải trí, mua sắm...);
- Am hiểu tâm lý khách hàng;
- Khả năng làm việc dưới áp lực cao;
- Khả năng xử lý tình huống và giải quyết vấn đề;
- Khả năng sử dụng nhiều ngoại ngữ là một lợi thế.

Trên thế giới, dịch vụ sai phái hình thành hiệp hội nghề nghiệp quốc tế mang tên *Les Clefs d'Or (Les Clefs d'Or Union Internationale des Concierges d'Hôtels* - Hiệp hội quốc tế sai phái khách sạn mang tên Những chiếc chìa khóa vàng) với 4.000 thành viên từ hơn 50 quốc gia. Được công nhận là thành viên của Hiệp hội Les Clefs d'Or không chỉ là một sự vinh dự nghề nghiệp mà còn là những cơ hội giao lưu học hỏi từ các đồng nghiệp trên toàn thế giới.



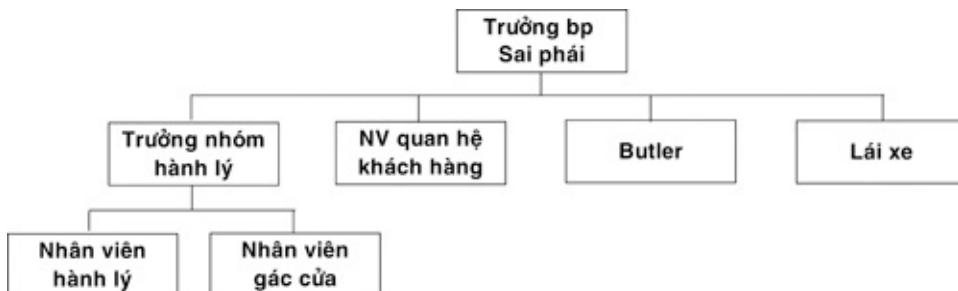
### **Các điều kiện để được công nhận thành viên như sau:**

- Đang giữ chức vụ Trưởng bộ phận sai phái tại một khách sạn có thứ hạng cao tại quốc gia khách sạn trú đóng.
- Có ít nhất 5 năm kinh nghiệm làm việc tại ngành khách sạn và 2 năm kinh nghiệm Trưởng bộ phận sai phái.
- Thư giới thiệu từ các khách sạn đã từng làm việc và hiện tại.

- Bản khai lý lịch và bản sao các văn bằng, chứng chỉ.
- Thư ứng cử trong đó nêu rõ những đóng góp có thể cho Les Clefs d'Or khi bạn là thành viên.
- Thư giới thiệu từ hai thành viên hiện tại của Hiệp hội.
- Đạt phỏng vấn trực tiếp từ Ủy ban phê duyệt của Hiệp hội.

Thông tin chi tiết tham khảo tại trang web của Les Clefs d'Or:  
<http://www.lesclefsdor.org>. Cho đến tháng 4/2015, Việt Nam chưa có thành viên gia nhập Les Clefs d'Or nhưng tôi hi vọng chúng ta sớm có đại diện tham gia sân chơi chuyên nghiệp này.

Cơ cấu tổ chức bộ phận sai phái được miêu tả dưới đây theo tiêu chuẩn khách sạn 5 sao. Ở các khách sạn quy mô nhỏ hơn thì cơ cấu có thể rút gọn còn 2-3 chức danh thực hiện tất cả các công việc liên quan.



Cơ cấu tổ chức bộ phận sai phái của một khách sạn.

*Nhiệm vụ chính của nhân viên gác cửa:* chào đón khách đến và khách đi, mở cửa xe, mở cửa khách sạn, gọi xe taxi trực tại cửa khách sạn, đảm bảo lưu thông tại cửa khách sạn, trả lời và hướng dẫn thông tin cho khách hàng.

*Nhiệm vụ chính của nhân viên hành lý:* sắp xếp hành lý xuống xe và lên xe, giữ hành lý trong khi khách nhận phòng, chuyển hành lý của khách lên phòng, hộ tống khách lên phòng và hướng dẫn các chức năng sử dụng trong phòng, trả lời và hướng dẫn thông tin cho khách hàng.

*Nhiệm vụ chính của Trưởng nhóm hành lý:* giám sát và phân công lịch làm việc cho nhóm hành lý, nhận và phân phát thư từ cho các bộ phận trong khách sạn, tiếp nhận và ghi chép hành lý gửi của khách, ghi sổ bàn giao, trả lời và hướng dẫn thông tin cho khách hàng, hỗ trợ Trưởng bộ

phận sai phái cập nhật thông tin, hỗ trợ công việc của nhân viên hành lý.

*Nhiệm vụ chính của nhân viên quan hệ khách hàng:* chào đón khách đến và khách đi, hướng dẫn khách ngồi chờ và điều phổi nước uống (welcome drink), hộ tống khách VIP lên phòng và hướng dẫn sử dụng các chức năng, hỗ trợ nhân viên lễ tân thực hiện các thủ tục nhận phòng và trả phòng, chăm sóc khách lưu trú dài hạn, trả lời và hướng dẫn thông tin cho khách hàng, tiếp nhận các phàn nàn và chuyển tiếp cho cấp xử lý phù hợp, hiểu biết về sản phẩm và dịch vụ của khách sạn để tiếp thị và bán chéo cho khách hàng.

*Nhiệm vụ chính của nhân viên lái xe:* đưa đón khách theo yêu cầu, phục vụ nhu cầu đi lại của Tổng giám đốc và các Giám đốc.

Nghiệp vụ sai phái bao gồm 15 SOP cho vị trí Trưởng nhóm hành lý, 18 SOP cho vị trí nhân viên hành lý, 12 SOP cho vị trí nhân viên gác cửa, 23 SOP cho vị trí nhân viên quan hệ khách hàng và 5 SOP cho vị trí nhân viên lái xe. Trong khuôn khổ cuốn sách này, tôi chỉ liệt kê danh sách để các bạn có thể hình dung khối lượng nghiệp vụ cho lựa chọn nghề nghiệp. Chi tiết từng SOP nghiệp vụ sai phái sẽ được tôi trình bày ở một cuốn sách viết riêng về SOP các nghiệp vụ khách sạn.

STT	SOP - Trưởng nhóm hành lý	STT	SOP - nhân viên hành lý
1	Giám sát diện mạo và trang phục (grooming & uniform)	1	Giữ vị trí theo phân công
2	Kiểm tra sổ bàn giao, sổ ghi chép yêu cầu của khách	2	Chuyển hành lý theo phân công
3	Kiểm tra và phân công lịch làm việc của nhân viên	3	Ghi sổ bàn giao, sổ ghi chép yêu cầu của khách
4	Hợp nhóm	4	Xếp hành lý lên xe đầy (cart)
5	Đào tạo nhân viên	5	Hộ tống khách lên phòng và hướng dẫn cách sử dụng các chức năng
6	Giám sát công việc của nhân viên	6	Chuyển hành lý khách lẻ
7	Các tiêu chuẩn phục vụ	7	Chuyển hành lý đoàn khách
8	Các tiêu chuẩn điện thoại	8	Đổi phòng
9	Xử lý phàn nàn	9	Chuyển hành lý cho khách lẻ trả phòng
10	Xử lý đồ thất lạc	10	Chuyển hành lý cho khách đoàn trả phòng
11	Xử lý đồ thất lạc	11	Lưu giữ hành lý gửi
12	Kiến thức cơ sở vật chất và dịch vụ	12	Hỗ trợ phương tiện di chuyển
13	Phòng lưu giữ hành lý	13	Chuyển tin nhắn, thư tin cho khách

14	Đổi phòng	14	Chuyển đồ gửi cho khách
15	Hành lý đoàn khách	15	Dọn dẹp lưu giữ hành lý
<b>STT</b>	<b>SOP - Nhân viên gác cửa</b>	<b>STT</b>	<b>Vệ sinh xe đầy hành lý</b>
1	Giữ vị trí theo phân công	17	Treo và tháo cờ các nước
2	Mở cửa xe và cửa khách sạn	18	Hỗ trợ đồ thất lạc
3	Chào khách	<b>STT</b>	<b>SOP - Nhân viên quan hệ khách hàng</b>
4	Điều phối đồ xe	1	Tiếp nhận các yêu cầu qua điện thoại
5	Hỗ trợ dỡ hành lý xuống xe	2	Kiểm tra danh sách khách VIP đến và đi
6	Hỗ trợ chuyển hành lý lên xe đầy	3	Giám sát khu vực sảnh
7	Gọi taxi cho khách	4	Hỗ trợ nhân viên hành lý
8	Hỗ trợ chuyển hành lý lên xe	5	Hỗ trợ nhân viên lễ tân
9	Tiễn khách	6	Chuyển tin nhắn, thư tín cho khách
10	Hỗ trợ nhân viên hành lý	7	Đặt vé máy bay
11	Điều phối lưu thông khu vực sảnh và cửa khách sạn	8	Đặt vé xem giải trí
12	Chỉ đường và hướng dẫn thông tin	9	Sắp xếp dịch vụ trông trẻ
<b>STT</b>	<b>SOP - Nhân viên lái xe</b>	<b>10</b>	<b>Dịch vụ tài chính, ngân hàng</b>
1	Kiểm tra sổ hành trình, sổ bàn giao	11	Dịch vụ văn phòng
2	Kiểm tra tình trạng xe	12	Dịch vụ thuê xe
3	Tiếp nhận yêu cầu vận chuyển	13	Tổng hợp các sự kiện trong vùng
4	Bảo dưỡng, bảo trì xe	14	Đặt hoa
5	Đón và tiễn sân bay	15	Thuê quần áo
		16	Biên phiên dịch
		17	Hỗ trợ đồ thất lạc
		18	Chuyển tin nhắn, thư tín cho khách
		19	Dịch vụ y tế
		20	Dịch vụ sửa chữa vật dụng cá nhân
		21	Dịch vụ đánh giày
		22	Hỗ trợ khách xem phòng
		23	Dịch vụ du lịch

Lấy cảm hứng từ Quản gia chuyên chăm lo bữa ăn, rót rượu trong các gia đình quý tộc, Hoàng gia Anh, ngày nay, *butler* - nhân viên chăm sóc khách hàng cao cấp tại các khách sạn hoặc khu nghỉ dưỡng 5 sao phục vụ chuyên biệt cho khách hàng như nhân viên hành lý, nhân viên lễ tân, nhân viên phục vụ bàn, nhân viên làm phòng, người cung cấp thông tin và hướng dẫn. Nhiều khách sạn và khu nghỉ dưỡng 5 sao đặt vị trí của nhân

viên chăm sóc khách hàng cao cấp tại bộ phận buồng phòng (housekeeping) nhưng theo tôi, để butler thực hiện tốt nhất công việc và tương tác tốt nhất với các bộ phận liên quan thì butler nên thuộc bộ phận Sai phái của phòng Tiền sảnh. Người butler chuyên nghiệp ngày nay không còn là người quản gia chờ đợi yêu cầu của chủ nhân mà phải là người phục vụ đón trước nhu cầu của khách hàng và xuất hiện đúng lúc họ cần. Để làm được điều này thì họ phải nắm rõ sản phẩm và dịch vụ của khách sạn cũng như các thông tin trong khu vực khách sạn trú đóng, hiểu rõ tâm lý và thói quen của nhóm khách hàng mà họ phục vụ, họ phải thành thạo nghiệp vụ bàn, nghiệp vụ làm phòng, nghiệp vụ lễ tân, hiểu biết về công nghệ và phải có sức khỏe cùng khả năng chịu áp lực vượt trội để làm việc 24/7 theo lịch sinh hoạt của khách hàng.

Khách hàng được phục vụ bởi nhân viên chăm sóc khách hàng cao cấp sẽ không phải giao tiếp với bất kỳ nhân viên nào khác mà vẫn được tận hưởng tất cả các dịch vụ khách sạn một cách nhanh nhất và tiện nghi nhất. Không chỉ ở khách sạn và khu nghỉ dưỡng 5 sao, tại các khách sạn boutique cũng có thể cung cấp dịch vụ butler để tạo nên một sự khác biệt cho khách sạn của bạn.



Nhiệm vụ chính của nhân viên chăm sóc khách hàng cao cấp:

- Tìm hiểu tâm lý và nhu cầu của khách theo thông tin từ đặt phòng, từ lịch sử lưu trú (nếu có).
- Kiểm tra phòng đặt trước khi khách đến đảm bảo các tiêu chuẩn quy định.

- Đón khách tại sân bay.
- Chào đón khách và mời nước (welcome drink).
- Giới thiệu sơ lược về bản thân.
- Giải thích các dịch vụ butler cung cấp.
- Chuyển hành lý về phòng và thực hiện thủ tục nhận phòng cho khách.
- Xác nhận lịch bay, lịch làm việc, lịch tham quan của khách.
- Trả lời các yêu cầu thông tin của khách.
- Giải đáp các thắc mắc của khách.
- Phục vụ các nhu cầu về lưu trú, ẩm thực và giải trí tại khách sạn.
- Soạn đồ từ hành lý để treo và xếp vào tủ.
- Khâu vá, sửa chữa quần áo (nếu có).
- Đánh giày.
- Đưa đồ bẩn đi giặt và thu đồ giặt để xếp vào tủ.
- Chuẩn bị phòng ngủ, phòng tắm vào buổi chiều tối.
- Phục vụ bữa ăn tại khách sạn.
- Đánh thức buổi sáng.
- Lấy báo đặt lên phòng.
- Đảm bảo việc dọn phòng sạch sẽ và nhanh chóng trong khi khách đang ở ngoài.
- Hộ tống khách khi khách di chuyển trong khách sạn.
- Sắp xếp chào đón các sự kiện đặc biệt của khách (nếu có).
- Gói quà hoặc tư vấn gửi quà cho khách (nếu có).

- Hỗ trợ khách hàng mua đồ hoặc xem phim, kịch (nếu có).
- Xếp đồ vào hành lý khi khách trả phòng.
- Thực hiện các yêu cầu của khách.

## XỬ LÝ TÌNH HUỐNG:

Bắt đầu từ chương này, tôi đưa ra các tình huống sự cố xảy ra trong chuỗi trải nghiệm của khách hàng để cùng các bạn phân tích và đúc rút những kinh nghiệm xử lý. Các tình huống sự cố xảy ra có thể do lỗi tác nghiệp của nhân viên khách sạn hoặc do lỗi của khách hàng, có thể là vô tình và cũng có thể là cố ý. Để xác định bản chất các sự cố đòi hỏi thời gian và sự tương tác với nhiều bộ phận khác nhau, tuy nhiên cho dù bản chất của sự cố cuối cùng được xác định như thế nào thì tất cả nhân viên khách sạn xử lý sự cố phải tuân thủ những nguyên tắc sau:

- Thể hiện sự quan tâm và chia sẻ với khách hàng về sự cố. Sử dụng những cụm từ “Rất lấy làm xin lỗi vì điều này”, “Cho dù như thế nào thì việc làm anh/chị không hài lòng cũng là điều rất đáng tiếc”, “Đây không phải là trải nghiệm mà khách sạn chúng em mong muốn đem đến cho khách hàng”,...
- Xin lỗi khi khách hàng phàn nàn không có nghĩa là bạn thừa nhận phàn nàn của khách hàng là đúng. Xin lỗi thể hiện sự tôn trọng và gửi đến một thông điệp rằng bạn thực sự quan tâm đến cảm xúc của khách hàng.
- Cam kết bạn là người tìm hiểu và phản hồi cho khách hàng với thời gian cụ thể. Luôn suy nghĩ rằng khách hàng đúng và có thể một khâu nào đó trong dịch vụ của bạn đã không đi đúng hướng để thái độ của bạn luôn tích cực trước khách hàng. Tỏ một thái độ tiêu cực khi chưa ngã ngũ kết quả ra sao sẽ đẩy bạn và đồng nghiệp của bạn vào những tình huống vô phương cứu chữa khi phát hiện rằng dịch vụ của các bạn đã sai. Dù đúng hay sai thì cuối cùng khách hàng vẫn mãi là khách hàng của bạn.

**Khách hàng:** “Vì được nâng cấp lên hạng siêu sang nên chúng tôi được cung cấp dịch vụ butler trong khi thú thật là chúng tôi không cần dịch vụ này. Nhân viên chăm sóc khách hàng cao cấp của chúng tôi

*mong muốn tỏ ra hiểu khách và chuyên nghiệp. Nhưng chúng tôi không cần sự giúp đỡ của cậu ấy và đã nói rằng chúng tôi không cần sử dụng dịch vụ. Cậu ta dường như không hiểu hoặc có lẽ là nhiệm vụ bắt buộc nên cậu ấy lén vờn quanh chúng tôi suốt mặc dù chúng tôi mong muốn những khoảnh khắc riêng tư. Chúng tôi hiểu rằng cậu ta chỉ đang có gắng hoàn thành nhiệm vụ nhưng thực sự chúng tôi không thể chịu nổi khi cậu ta dường như không hiểu rằng chúng tôi không có nhu cầu đối với dịch vụ butler.”*

**Xử lý tình huống:** Có nhiều dịch vụ cung cấp cho khách hàng theo tiêu chuẩn nhưng khách hàng từ chối vì không có nhu cầu như làm phòng, chuyên hành lý, dịch vụ butler. Thông thường thì khách hàng sẽ nói cho chúng ta biết và chúng ta phải tôn trọng điều đó. Tuy nhiên, để tránh sự cố dịch vụ, khi nhận được từ chối dịch vụ từ khách hàng, các bạn nên để lại liên lạc hoặc hướng dẫn cách thức yêu cầu nếu khách hàng thay đổi ý định. Trong tình huống trên, nhân viên chăm sóc khách hàng cao cấp nên trao đổi với cấp quản lý để được tư vấn ứng xử. Cấp quản lý sẽ tiếp cận khách hàng để xác định việc từ chối dịch vụ của khách hàng nhằm tránh những sự cố dịch vụ.

**Khách hàng:** “Một số nhân viên khách sạn rất mất lịch sự. Họ tranh cướp thang máy với khách và làm hành lý và vào chúng tôi khi họ chuyển hành lý lên phòng của ai đó. Một số nhân viên, thậm chí là lãnh đạo khi gặp chúng tôi thì họ không mỉm cười hay chào hỏi. Một số khác thì nói chuyện phiếm và bực miếng cười với nhau ở sảnh trong khi chúng tôi đi qua.”

**Xử lý tình huống:** Nguyên tắc thứ nhất, luôn nhường đường, nhường thang máy cho khách đi trước cho dù bạn đang gấp đến mấy, trừ trường hợp bạn đang chuyển hành lý cùng khách lên phòng. Nếu gấp thì dùng thang máy nhân viên hoặc chạy cầu thang bộ. Khách hàng có thể dễ dàng nhận ra bạn trong bộ đồng phục và rất phản cảm khi bạn chen ngang hoặc gây ảnh hưởng đến khách hàng. Nguyên tắc thứ hai, tuyệt đối không làm việc riêng trong giờ làm việc. Nói chuyện phiếm giữa nhân viên gác cửa, nhân viên hành lý và nhân viên chăm sóc khách hàng là điều xảy ra ở hầu hết các khách sạn to nhỏ. Đứng ở sảnh làm việc là mọi hoạt động và cử chỉ của bạn ở trong tầm ngắm của khách hàng. Khách hàng sẽ đánh giá chất lượng dịch vụ của khách sạn ngay cả khi bạn chưa kịp phục vụ họ. Nguyên tắc thứ ba, khi bạn mặc đồng phục tức là bạn tự xưng danh là nhân viên

khách sạn. Khách hàng luôn trông chờ xem bạn thể hiện thái độ như thế nào khi gặp họ cho dù bạn chưa từng phục vụ họ. Mỉm cười và chào hỏi là hai lễ nghi bắt buộc đối với nhân viên khách sạn khi gặp khách ở bất cứ vị trí nào trong khách sạn.

**Khách hàng:** “Sai phái cung cấp thông tin chung chung về các điểm vui chơi giải trí. Chúng tôi không thể trả tiền tại quầy khách sạn cho những tour nửa ngày quanh thành phố mà phải cầm lượng lớn tiền mặt đi để trả cho các công ty lữ hành. Sai phái cũng không nói trước cho chúng tôi biết thuê taxi như thế nào, đi từ khách sạn đến nơi chúng tôi cần đến bao xa và giá cước ra làm sao. Nhà hàng mà sai phái giới thiệu cho chúng tôi rất dở...”

**Xử lý tình huống:** Tất cả những phàn nàn đều đến từ những thông tin cung cấp cho khách hàng chưa chính xác và đầy đủ. Với những điểm vui chơi giải trí hoặc địa danh du lịch quanh vùng, những nhà hàng đặc trưng và nổi tiếng thì nhân viên sai phái phải trải nghiệm ít nhất một lần và nắm số điện thoại liên lạc với cấp quản lý để liên hệ khi có sự cố. Nhiều nhà hàng quanh vùng có chính sách tiếp cận sai phái khách sạn để tiếp thị dịch vụ và sẵn sàng chi hoa hồng nếu giới thiệu khách. Nắm rõ chất lượng dịch vụ giới thiệu cho khách sẽ hạn chế những phàn nàn dẫn đến không hài lòng của khách hàng. Sự cố liên quan đến dịch vụ taxi rất thường xảy ra cho nên nhân viên sai phái phải đặc biệt cẩn trọng khi sắp xếp taxi cho khách dù taxi chờ sẵn ở cửa khách sạn hay gọi từ tổng đài.

**Khách hàng:** “Chúng tôi hỏi nhân viên sai phái về nhà hàng nổi tiếng trong vùng để ra ngoài ăn tối thì nhận được câu trả lời ‘Nhà hàng nổi tiếng trong vùng ở ngay trong khách sạn rồi.’ Khi chúng tôi nhất định muốn đi ra ngoài ăn tối thì Trưởng bộ phận sai phái nói rằng không có chỗ nào khác để ăn vì nhà hàng tốt nhất là ở trong khách sạn. Chúng tôi nhờ nhân viên gác cửa gọi taxi để tự tìm và yêu cầu loại taxi có thể trả tiền cước bằng thẻ tín dụng. Cậu ta vãy một taxi đang đậu ở cửa và người lái xe chỉ chấp nhận trả tiền mặt. Chúng tôi chán không muốn nói nữa vì biết rằng dịch vụ sai phái của khách sạn này vô dụng.”

**Xử lý tình huống:** Hướng dẫn khách hàng sử dụng dịch vụ ẩm thực tại nhà hàng của khách sạn là việc làm đúng. Nhưng khi khách hàng đã nhất quyết ra ngoài để ăn thì nhân viên sai phái không nên ép khách hàng. Nhân viên sai phái nên tìm hiểu nhu cầu ẩm thực của khách hàng để tư vấn. Có thể khi hài lòng với tư vấn của nhân viên khách sạn, khách hàng

sẽ dùng thử dịch vụ âm thực của khách sạn thay vì không bao giờ quay lại ở khách sạn nữa. Rõ ràng việc gọi xe taxi không đúng yêu cầu của khách hàng là bất cẩn. Trong khi nhân viên khách sạn hoàn toàn có thể giải thích cho khách hàng trước khi gọi xe taxi về sự sẵn sàng của công nghệ đối với hệ thống taxi tại địa phương không đáp ứng nhu cầu trả cước bằng thẻ tín dụng.

## CHƯƠNG 2. LỄ TÂN

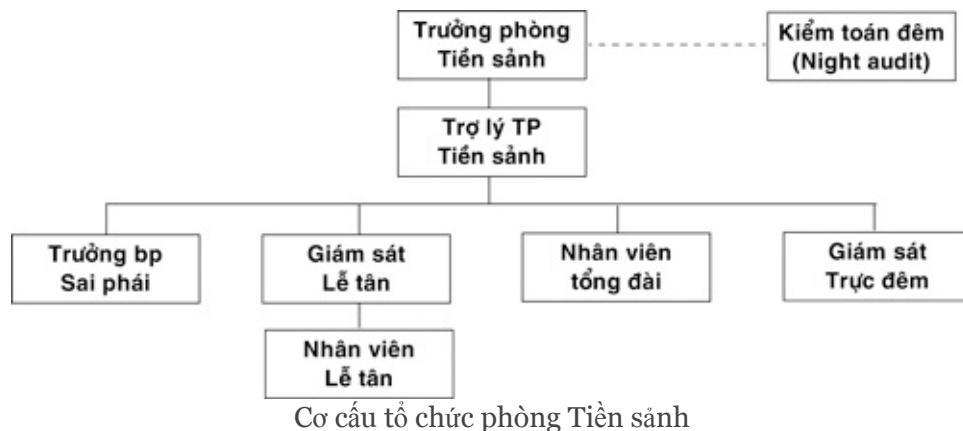
Tiếp theo chuỗi trải nghiệm của khách lưu trú tại khách sạn, nhân viên lễ tân là trung tâm tiếp nhận và điều phối thực hiện hầu hết các yêu cầu của khách. Nguyên tắc làm việc của nhân viên lễ tân là không bao giờ từ bỏ. Với bát kì yêu cầu nào của khách hàng, nhân viên lễ tân phải tìm cách nhanh nhất để khiến khách hàng hài lòng dù có thể khả năng phục vụ không thể đáp ứng. Một ca làm việc của nhân viên lễ tân là 8 tiếng không ngừng nghỉ trong tư thế sẵn sàng đón nhận mọi yêu cầu mà khách hàng có thể hỏi mà không thể đoán trước yêu cầu nào.

Khi viết những dòng này, tôi nhớ đến một câu chuyện của đồng nghiệp tôi ở Hà Nội vào một đêm 30 Tết. Chỉ còn vài tiếng nữa là đến giao thừa, anh bạn tôi trực đêm cùng với một cậu nhân viên hành lý. Hai anh em đang đứng ngáp thì chuông điện thoại reo. Một khách hàng người miền Nam gọi yêu cầu một cành đào chuyền lên phòng trước thời khắc giao thừa với bất kỳ giá nào. “*Dạ, thưa anh. Bạn em sẽ cố gắng tìm về đúng trước giao thừa cho anh*” - miệng nói vậy mà anh bạn tôi cúp máy xuống với vẻ mặt lo âu. Giờ này mà đi tìm mua đào chắc chỉ còn nước đi lục thùng rác mới có. Cũng may là khách đòi hoa đào chứ đòi hoa mai thì chắc thua. Cậu nhân viên hành lý nhanh nhau: “*Anh để em chạy đi xoay cho*.” Nửa tiếng rồi một tiếng chờ đợi trong lo âu và sốt ruột, cuối cùng cậu nhân viên xuất hiện với cành đào còn nguyên cả gốc trên tay. “*Em chạy lên tận Tây Hồ để vào vườn đào xin mua của người ta*” - vừa cười vừa gạt bớt đất, cậu nhân viên khoe. Anh bạn tôi với vội lọ hoa, chặt bớt gốc, cầm cành đào rồi chuyền lên phòng khi kim đồng hồ chỉ 30 phút nữa là đến giao thừa. Khách hàng rất bất ngờ và vui. Khách mừng tuổi cho anh bạn và cậu nhân viên hành lý một khoản tiền lớn. Nhưng chắc chắn, giá trị tinh thần mà các bạn ấy đem lại cho khách hàng vào thời khắc giao thừa còn lớn hơn số tiền thường rất nhiều.

Câu chuyện mà tôi chia sẻ với các bạn là một trong hàng trăm, hàng nghìn các câu chuyện tương tự của đồng nghiệp chúng ta trên toàn thế giới đang mỗi ngày sáng tạo và nỗ lực đem đến niềm vui và hi vọng cho khách hàng. Những câu chuyện khiến những người làm lễ tân khách sạn thấy rằng việc chào hỏi, làm thủ tục nhận phòng, trả phòng, thanh toán các hóa đơn, giải đáp những thông tin dịch vụ ẩm thực, vui chơi giải trí của khách

sạn là những yêu cầu nghiệp vụ rất dễ dàng và dễ chịu. Khách sạn The Setai ở Miami, Hoa Kỳ cho biết một khách hàng đã yêu cầu họ phải chuyển một chú hổ tới Luân Đôn trong vòng hai ngày. Do vị khách này phải lòng một người phụ nữ địa phương và cô ấy ra điều kiện rằng sẽ đồng ý tới Anh sinh sống theo chàng nếu được mang theo con hổ bên mình. Nhân viên khách sạn Waldorf Astoria ở Chicago, Hoa Kỳ đã phải lùng sục khắp thành phố để kiểm băng được một chiếc bàn chải đánh răng màu đen theo yêu cầu của khách. Khách sạn Towers of the Waldorf Astoria, New York, Hoa Kỳ từng nhận được yêu cầu có một bức tượng làm từ sô-cô-la giống hệt người thật trong đám cưới một cặp đôi người Úc thông qua bức ảnh mà họ gửi. Một lãnh tụ Hồi giáo ở Dubai có lần yêu cầu khách sạn Cadogan ở Knightsbridge, Anh, tìm cho ông hai con chim ưng, một con trống, một con mái. Sau một tuần thì khách sạn cuối cùng cũng tìm được một cặp ở chính Dubai. Vị này trở về và thấy cặp chim ưng đang đợi ông ở nhà.

Ân tượng của khách hàng đối với nhân viên lễ tân khách sạn chuyên nghiệp là nụ cười thân thiện, tác phong nhanh nhẹn và đồng phục gọn gàng. Nhân viên lễ tân phải là người hiểu rõ nhất mọi hoạt động của khách sạn để hướng dẫn và giải đáp thông tin cho khách hàng. Nhân viên lễ tân phải là người có kỹ năng xử lý tình huống điêu luyện, khả năng chịu áp lực và kiềm chế trước bất kỳ tình huống nào.



*Nhiệm vụ chính của nhân viên lễ tân:* chào đón khách, làm thủ tục nhận phòng, tiếp nhận các yêu cầu, giải đáp các thông tin, nhập liệu và thanh toán chi phí dịch vụ, làm thủ tục trả phòng, bán phòng và các dịch vụ khách sạn cho khách vãng lai, bán chéo và nâng hạng phòng cho khách có nhu cầu.

*Nhiệm vụ chính của nhân viên tổng đài:* tiếp nhận điện thoại và chuyển tới các bộ phận liên quan, đánh thức khách hàng vào buổi sáng theo yêu cầu (wake up call).

*Nhiệm vụ chính của kiểm toán đêm:* chức danh này thuộc Khối Tài chính và Kế toán và báo cáo trực tiếp Kiểm soát tài chính nhưng nghiệp vụ chủ yếu tác nghiệp ở bộ phận Tiền sảnh. Rà soát các nhập liệu trên tài khoản khách lưu trú và khách không lưu trú, cân đối sổ sách trong ngày, kiểm tra giá phòng và tình trạng phòng, chạy báo cáo cuối ngày và thực hiện các báo cáo, gửi các báo cáo đến các cấp liên quan.

*Nhiệm vụ chính của giám sát trực đêm (Night Duty Manager):* chịu trách nhiệm mọi hoạt động của bộ phận tiền sảnh từ 23 giờ đêm đến 6 giờ sáng hôm sau, xử lý mọi tình huống xảy ra trong đêm, đôn đốc và giám sát nhân viên lễ tân, nhân viên hành lý chuẩn bị các công việc cần thiết cho ngày làm việc tiếp theo.

*Nhiệm vụ chính của Trợ lý Trưởng phòng Tiền sảnh (Assistant Front Office Manager - AFOM):* hỗ trợ Trưởng phòng Tiền sảnh trong việc soạn thảo, chỉnh sửa các quy chế, quy định và quy trình tác nghiệp, sắp xếp lịch trực ca cho toàn bộ nhân viên Tiền sảnh, thay mặt Trưởng phòng Tiền sảnh tham gia các cuộc họp, điều hành công việc khi Trưởng phòng vắng mặt.

*Nhiệm vụ chính của Quản lý trực đêm (Manager on Duty - MOD):* giám sát, đôn đốc và xử lý mọi hoạt động trong đêm của khách sạn thay mặt Tổng giám đốc và các Trưởng phòng từ 19 giờ tối hôm trước đến 7 giờ sáng hôm sau. Nhiệm vụ này được phân công luân phiên cho các Trưởng phòng (Head of Department - HOD).

Nghiệp vụ Lễ tân bao gồm 13 SOP cho vị trí giám sát lễ tân, 29 SOP cho vị trí nhân viên Lễ tân, 9 SOP cho vị trí nhân viên tổng đài và 9 SOP cho vị trí kiểm toán đêm. Trong khuôn khổ cuốn sách này, tôi chỉ liệt kê danh sách để các bạn có thể hình dung khối lượng nghiệp vụ cho lựa chọn nghề nghiệp. Chi tiết từng SOP nghiệp vụ Lễ tân sẽ được tôi trình bày ở một cuốn sách riêng về SOP các nghiệp vụ khách sạn.

STT	SOP - Giám sát lễ tân	STT	SOP - Nhân viên lễ tân
1	Giám sát diện mạo và trang phục (grooming & uniform)	1	Kiểm tra sổ bàn giao, memo để nắm thông tin

2	Giám sát lịch trực ca	2	Kiến thức về sản phẩm và dịch vụ
3	Kiểm tra và ghi sổ bàn giao	3	Bàn phòng cho khách vãng lai
4	Hợp bàn giao ca	4	Tiếp nhận đặt phòng khách vãng lai
5	Đào tạo nhân viên	5	Nâng hạng phòng
6	Hỗ trợ tác nghiệp nhân viên lễ tân	6	Nhận phòng khách lẻ
7	Giải đáp thông tin khách hàng	7	Trả phòng khách lẻ
8	Xử lý các phàn nàn của khách hàng	8	Dẫn khách xem phòng
9	Các sự kiện của khách hàng	9	Nhận phòng cho khách VIP
10	Các sự cố bất ngờ	10	Nhận phòng cho đoàn khách
11	Liên hệ các bộ phận liên quan	11	Trả phòng cho đoàn khách
12	Kiểm tra phòng sẵn sàng bán	12	Chuyển khách khi overbooking
13	Kỳ kiểm tra báo cáo đóng ca của nhân viên lễ tân	13	Khách tàn tật
<b>STT</b>	<b>SOP - Nhân viên tổng đài</b>	14	Đổi phòng
1	Kiểm tra sổ bàn giao	15	Sắp xếp phòng và làm khoá
2	Xác nhận trực Quản lý trực đêm	16	Kiểm soát tiền mặt tại quầy
3	Danh bạ điện thoại của khách sạn	17	Đổi tiền
4	Tiêu chuẩn điện thoại	18	Nhập liệu tài khoản khách hàng
5	Xử lý phàn nàn qua điện thoại	19	Nhận phòng sớm
6	Đánh thức buổi sáng (wake up call)	20	Trả phòng muộn
7	Tiếp nhận yêu cầu sau giờ hành chính	21	Khách yêu cầu thêm chìa khoá
8	Không làm phiền	22	Khách gia hạn thời gian lưu trú
9	Kiểm soát chất lượng tổng đài	23	Bán chéo
<b>STT</b>	<b>SOP - Kiểm toán đêm</b>	24	Xử lý phàn nàn của khách hàng
1	Kiểm tra giá phòng	25	Giải đáp thông tin cho khách hàng
2	Kiểm tra tình trạng phòng	26	Các sự kiện của khách hàng
3	Kiểm tra nhập liệu trong ngày	27	Các sự cố bất ngờ
4	Cân đối sổ sách trong ngày	28	Tiêu chuẩn điện thoại
5	Kiểm tra báo cáo ẩm thực	29	Chạy báo cáo và đóng ca
6	Nhập liệu giá và thuế		
7	Kiểm tra các máy POS		
8	Kiểm tra quỹ tiền mặt tại quầy		
9	Chạy các báo cáo kết toán		

### ***Một ngày làm việc của Trưởng phòng Tiền sảnh (FOM):***

- 07h00: Có mặt tại khách sạn, kiểm tra các vị trí tại khu vực Tiền sảnh,

đọc sổ bàn giao của các bộ phận.

- 08h00: Kiểm tra email, đọc báo cáo kiểm toán đêm, đánh dấu các sự kiện.
- 08h15: Họp giao ban với phòng Tiền sảnh.
- 09h15: Giám sát hoạt động Tiền sảnh.
- 10h00: Họp giao ban các Trưởng phòng với Tổng giám đốc.
- 11h30: Kiểm tra danh sách khách nhận phòng, tình trạng phòng, các yêu cầu đặc biệt, xử lý các sự cố.
- 12h30: Ăn trưa.
- 13h00: Giám sát hoạt động Tiền sảnh, chào đón khách VIP.
- 15h00: Họp với Trưởng bộ phận quản lý doanh thu.
- 16h00: Kiểm tra email, kiểm tra doanh số bán hàng, đọc các báo cáo chất lượng dịch vụ, xử lý sự cố, đi họp, gặp gỡ khách hàng hoặc phỏng vấn ứng viên.
- 17h00: Giám sát hoạt động Tiền sảnh.
- 18h00: Gặp Quản lý trực đêm để cập nhật tình hình trong ngày và tình hình đêm hôm trước.
- 19h00: Kiểm tra các vị trí tại khu vực Tiền sảnh rồi kết thúc ngày làm việc.

## XỬ LÝ TÌNH HUỐNG:

**Khách hàng:** “Chuyến bay của chúng tôi bị muộn hơn 5 tiếng đồng hồ nên chúng tôi đến khách sạn vào tối muộn. Khách sạn khá hiện đại với khu vực tiền sảnh đẹp nên dù khá mệt mỏi song chúng tôi cũng thấy phấn khích. Không may thay, khi chúng tôi làm thủ tục nhận phòng thì nhân viên lễ tân có gắng chào bán nâng hạng phòng với vài trăm nghìn trả thêm. Tôi đã nói rằng chúng tôi không quan tâm và chỉ muốn nhận phòng nhanh để được nghỉ ngơi. Câu nhân viên lễ tân vẫn tiếp tục giải thích những lợi ích của loại phòng được chào bán nâng hạng. Tôi đã phải

*gắt lên với thái độ từ chối cương quyết. Chúng tôi đi nghỉ tuần trăng mật và tôi không muốn kì kèo bót một thêm hai với khách sạn vào lúc này, trước mặt vợ tôi.”*

**Xử lý tình huống:** Bán chéo, chào bán nâng hạng phòng cho khách lẻ khi nhận phòng là một nghiệp vụ được khuyến khích tại quầy lễ tân. Nhưng người nhân viên lễ tân đã chọn sai thời điểm và không nhận biết được nhu cầu của khách hàng để dẫn đến sự cố dịch vụ. Tuyệt đối không chào bán khi khách hàng có biểu hiện mệt mỏi, không có gắng thuyết phục khi khách hàng từ chối trước mặt nhiều người. Có gắng thuyết phục trước mặt nhiều người có thể khiến khách hàng cảm thấy khó xử và không hài lòng khi từ chối.

**Khách hàng:** “Tôi yêu cầu in hóa đơn của tôi thể hiện tiền đô-la nhưng khách sạn từ chối vì không thể in được từ hệ thống.”

**Xử lý tình huống:** Theo quy định của luật pháp Việt Nam, các hóa đơn VAT chỉ có thể in thể hiện tiền Việt Nam đồng. Đối với khách thương gia thì nhân viên lễ tân nên hỏi trước về hóa đơn và thông báo với khách hàng khi nhận phòng để có biện pháp hỗ trợ khách hàng. Tránh để đến lúc trả phòng thì không thể đáp ứng yêu cầu dẫn đến phàn nàn.

**Khách hàng:** “Khách sạn đẹp, phòng trang trí phong cách, bữa sáng tuyệt ngon. Nhưng nhân viên lễ tân cần được đào tạo thêm về cách chào đón khách hàng. Khi thấy khách hàng thì nhân viên lễ tân nên mỉm cười và chào ‘Em chào anh, chào đón anh đến với khách sạn’ thay vì chỉ nói ‘Cho em xem hộ chiếu của anh.’ Tôi cũng chứng kiến khách hàng cảm ơn nhân viên lễ tân nhưng người nhân viên đó không đáp lại, dù chỉ bằng một nụ cười.”

**Xử lý tình huống:** Đây không phải là một tình huống cần xử lý mà là tiếng chuông báo động cho công tác đào tạo và huấn luyện nhân viên. Mỉm cười, chào khách, cảm ơn và xin lỗi là những điều cần được rèn luyện trở thành bản năng của người làm nghề dịch vụ.

**Khách hàng:** “Chúng tôi đặt 2 phòng với hướng nhìn ra thành phố (city view) ở trong 5 đêm. Sau chuyến hành trình dài từ Campuchia, chúng tôi (có một em bé 2 tuổi) đến khách sạn lúc 3 giờ chiều. Nhân viên lễ tân thông báo phòng chưa sẵn sàng và gợi ý chúng tôi đi tham quan thành phố khoảng một tiếng rồi quay lại. Lúc 4 giờ chúng tôi quay lại thì

chỉ có một phòng sẵn sàng còn một phòng đang được sửa điều hòa. Con bé nhà tôi quá mệt và cần tắm rửa nên chúng tôi nhận trước một phòng. Nhân viên lễ tân nói sẽ chuyển hành lý lên phòng cho chúng tôi nhưng khi tắm xong cho con bé thì đồ vẫn chưa lên đến phòng. Con bé khóc đòi mặc quần áo làm tôi phát điên lên và đi xuống phàn nàn với nhân viên lễ tân. Một giám sát lễ tân ra xin lỗi vì sự chậm trễ. Cuối cùng, đến 6 giờ chúng tôi mới được nhận đủ 2 phòng.”

**Xử lý tình huống:** Theo tiêu chuẩn ngành, khi khách hàng nhận phòng sau 14 giờ (một số khu nghỉ dưỡng/khách sạn biển quy định nhận phòng lúc 15 giờ) mà khách sạn chưa có phòng sẵn sàng thì ngay lập tức nâng hạng cho khách lên phòng sẵn có tại thời điểm nhận phòng hoặc mời khách hàng ngồi chờ ở quầy bar tại sảnh với phiếu uống nước miễn phí. Nếu sự cố xảy ra khiến việc nhận phòng bị chậm chẽ như trong trường hợp trên thì người quản lý cần tặng phiếu spa miễn phí hoặc ăn tối miễn phí cho khách hàng.

**Khách hàng:** “Vào ngày thứ 2 trước ngày trả phòng, tôi cẩn thận kiểm tra lại yêu cầu trả phòng muộn lúc 14 giờ 30 mà tôi đã đăng ký lúc nhận phòng. Cô nhân viên lễ tân lạnh lùng kiểm tra và thông báo rằng không tìm thấy đăng ký trên hệ thống. Khi tôi khẳng định rằng cậu nhân viên lễ tân lúc tôi nhận phòng đã xác nhận với tôi (có lẽ cậu ta quên không nhập vào hệ thống) thì cô nhân viên lễ tân cáu kỉnh ghi nhận và chỉ cho phép trả phòng muộn lúc 14 giờ. Cô ta thậm chí không thèm nhìn tôi và rất giận dữ...”

**Xử lý tình huống:** Nhân viên lễ tân ca trước tiếp nhận yêu cầu đã quên không ghi nhận trên hệ thống đã đẩy nhân viên lễ tân ca sau vào tình huống khó xử. Thay vì thể hiện thái độ chuyên nghiệp và kìm né cảm xúc cá nhân thì nhân viên lễ tân đã bộc lộ mọi cảm xúc tiêu cực và trút lên khách hàng. Cho dù nhiều nhân viên phục vụ chỉ thể hiện cảm xúc tiêu cực trong suy nghĩ nhưng vẫn biểu hiện cho khách hàng cảm nhận một cách vô thức. Thật khó có thể cười tươi và đon đả với khách hàng khi trong lòng còn ngổn ngang và chất chứa những cảm xúc tiêu cực. Nhưng chúng ta phải vượt qua và rèn luyện để vượt qua được.

**Khách hàng:** “Lúc đặt phòng chúng tôi có thông báo rằng chúng tôi đi nghỉ tuần trăng mật nhưng khi chúng tôi nhận phòng và suốt thời gian lưu trú tại khách sạn không có một lời hay một cử chỉ chúc mừng nào từ phía khách sạn. Thật đáng thất vọng. Cả đời chúng tôi chỉ có một

*lần nghỉ tuần trăng mật thôi.”*

**Xử lý tình huống:** Tình huống lỗi này thường xuyên xảy ra, kể cả ở các khách sạn 5 sao. Do sai sót khi tiếp nhận đặt phòng của nhân viên đặt phòng hoặc do nhân viên lễ tân quên không lưu ý với các bộ phận liên quan. Khách hàng lưu trú tại khách sạn vào các dịp đặc biệt như nghỉ tuần trăng mật, ngày sinh nhật, kỷ niệm ngày cưới thì đặc biệt nhạy cảm với những lời nói và cử chỉ quan tâm của khách sạn. Họ mong chờ khách sạn nhận biết và quan tâm cho dù có thể họ không nói ra yêu cầu. Trong khi nhiều khách sạn chỉ mong tìm tòi những cách thức trong chuỗi trải nghiệm để khiến khách hàng trầm trồ và cảm nhận sự khác biệt thì có những khách sạn bỏ quên những dịp đặc biệt của khách hàng.

**Khách hàng:** “Cô gái làm thủ tục nhận phòng cho chúng tôi có vẻ không thân thiện. Cô ấy không giải thích bất cứ điều gì về các dịch vụ và tiện nghi của khách sạn, không có bản đồ hay những chỉ dẫn gì về các nhà hàng hay địa điểm vui chơi giải trí trong vùng. Cô ấy chỉ cho chúng tôi thay thang máy ở đâu và nói chúng tôi bấm lên lâu có phòng của chúng tôi. Chúng tôi tự lên phòng, tự mò mẫm và tự tìm hiểu các chức năng trong phòng.”

**Xử lý tình huống:** Đọc tình huống này bạn có thể nghĩ rằng chỉ có thể xảy ra ở nhà nghỉ ven đường. Chuyện này xảy ra ở khách sạn 4 sao, 5 sao thì quả là hoang đường. Nhưng thực tế không phải như vậy. Khi khách sạn của các bạn đón khách, nhân viên của các bạn đang căng ra phục vụ hàng trăm khách hàng với hàng trăm yêu cầu khác nhau thì một số khách hàng của bạn có thể rơi vào tình huống trên. Đừng bao giờ đánh mất tiêu chuẩn của mình vì quá bận rộn. Bạn có thể yêu cầu khách hàng chờ thêm một vài phút để bạn cử người dẫn khách lên phòng và giới thiệu các chi tiết theo đúng quy trình. Bạn có thể câu giờ bằng cách mời khách hàng uống nước miễn phí ở quầy bar trong khi chờ đợi đồng nghiệp của bạn quay trở lại.

**Khách hàng:** “Khi chúng tôi nhận phòng thì nhân viên lễ tân yêu cầu tôi phải mua thêm một phòng cho vợ chưa cưới của tôi vì cô ấy là người Việt. Chúng tôi có thể ở cùng phòng nếu chúng tôi có giấy đăng ký kết hôn. Tôi đã ở khách sạn này nhiều lần và lần đầu tiên tôi mới biết đến việc này. Vợ chưa cưới của tôi rất tức giận vì ánh mắt của nhân viên lễ tân nhìn cô ấy như là kẻ không đáng hoàng. Tôi yêu cầu hủy đặt phòng và bồi hoàn tiền phòng nhưng khách sạn từ chối vì việc đặt phòng của tôi

*đã trả trước qua mạng đặt phòng trung gian.”*

**Xử lý tình huống:** Tình huống này bất kỳ nhân viên lễ tân nào cũng gặp đôi lần trong sự nghiệp của mình. Khi khách đặt phòng (người nước ngoài) không nêu rõ danh tính người cùng phòng (nữ người Việt) thì nhân viên đặt phòng cũng không thể thông báo cho khách hàng biết quy định của luật pháp Việt Nam trong trường hợp này. Nhiều trường hợp khách hàng đưa gái mại dâm vào khách sạn nhưng cũng có không ít trường hợp khách hàng thực sự đặt phòng cho bạn gái hoặc vợ chưa cưới của họ. Khách sạn bị đặt vào rủi ro và thách thức vô cùng khó khăn ở trường hợp này. Khách sạn không thể vi phạm pháp luật và cũng rất khó thuyết phục khách hàng trả thêm tiền cho một phòng chỉ để hợp pháp hóa thủ tục nhận phòng. Nếu là khách thường xuyên tại khách sạn trong tình huống đặt phòng ở cùng bạn gái hoặc vợ chưa cưới thì khách sạn có thể miễn phí cho khách hàng phòng mua thêm. Các trường hợp khác thì chúng ta chỉ có thể xin lỗi khách hàng và viện dẫn quy định của luật pháp để mong khách hàng thông cảm. Trong mọi trường hợp, thái độ của chúng ta là vô cùng quan trọng. Tránh mọi biểu hiện khiến khách hàng cảm thấy bị nghi ngờ và không được tôn trọng cho dù thực tế như thế nào.

**Khách hàng:** “Con trai tôi bị kẹp ngón tay vào cánh cửa nhà tắm. Tôi chạy vội xuống sảnh để yêu cầu giúp đỡ. Tôi kêu họ gọi xe taxi để chúng tôi đến bệnh viện và gọi giúp chồng tôi đang làm spa. Tôi chạy lên phòng để bé con trai tôi xuống và chờ ở sảnh mà chưa thấy chồng tôi đâu trong khi đứa bé la hét vì đau đớn. Một khách hàng tò mò ra thông cảm và an ủi tôi trong khi nhân viên khách sạn thì đứng tro ra nhìn. 20 phút sau chồng tôi mới chạy ra và giải thích vì anh ấy phải chờ nhân viên in hóa đơn để ký xác nhận rồi mới được đi. Khi ở bệnh viện về, tôi yêu cầu nói chuyện với người quản lý thì anh ta đồng ý giảm một nửa phí dịch vụ spa do chồng tôi phải rời đi sớm.”

**Xử lý tình huống:** Tình huống này khách sạn cần xem trọng sức khỏe của khách trên hết. Dù tai nạn xảy ra do sự bất cẩn của khách thì khách sạn vẫn cần thể hiện trách nhiệm một cách chu đáo. Nhân viên spa không nên giữ khách lại để bắt ký hóa đơn trong khi con trai họ cần đưa đi cấp cứu. Khách sạn nên cử nhân viên đi cùng khách đến bệnh viện để đảm bảo khách hàng được chăm sóc tốt. Có thể Tổng giám đốc cần được báo cáo để đích thân hỏi thăm khách hàng.

Phòng Buồng phòng (housekeeping) được mệnh danh là người anh hùng thầm lặng trong ngành công nghiệp khách sạn. Housekeeping chịu trách nhiệm dọn dẹp phòng ở của khách, chăm sóc các khu vực công cộng của khách sạn, dọn dẹp khu văn phòng của khách sạn, giặt là đồ vải của khách sạn (linen), quần áo của khách và đồng phục nhân viên.

Sau án tượng đầu tiên từ những trải nghiệm Tiền sảnh về nụ cười thân thiện và tốc độ phục vụ nhanh chóng, khách hàng bắt đầu trải nghiệm dịch vụ buồng phòng với những cảm nhận rất cá nhân và riêng tư. Án tượng trong những trải nghiệm ban đầu của hầu hết khách hàng ở giai đoạn này là mùi phòng, sự thoái mái của chiếc giường, nước nóng từ vòi hoa sen và sự yên tĩnh tác động trực tiếp đến cảm xúc và thói quen ở nhà riêng của khách hàng khi cảm nhận khách sạn có thực sự là ngôi nhà thứ hai (home away from home) hay không.

Khí hậu Việt Nam về cơ bản là khí hậu nhiệt đới nhưng phân bổ thành 3 vùng khí hậu riêng biệt gồm miền Bắc với khí hậu nhiệt đới ẩm 4 mùa xuân, hè, thu, đông; miền Trung với khí hậu nhiệt đới gió mùa và miền Nam với khí hậu nhiệt đới 2 mùa mưa và nắng. Phòng ngủ của các khách sạn nằm trên vùng lãnh thổ thuộc 3 vùng khí hậu chủ yếu bị ảnh hưởng bởi độ ẩm cao do tiết trời nồm hoặc mưa bão kéo dài. Mùi ẩm mốc của tường, của giấy dán tường, mùi hôi của thảm, của rèm cửa trong những ngày tiết trời nồm ở miền Bắc, những ngày bão ở miền Trung và những ngày mưa ở miền Nam là những cơn ác mộng triền miên cho những người làm phòng. Những khách sạn hoặc khu nghỉ dưỡng có cửa sổ mở ra không gian bên ngoài và hệ thống điều hòa riêng từng phòng độc lập thì tác động của khí hậu lên mùi phòng càng nhiều. Hệ thống điều hòa và thông gió kém cũng là nguyên nhân dẫn đến hiện tượng phòng bốc mùi ẩm mốc. Bật máy điều hòa có thể làm bay mùi ẩm mốc nhưng không thể

bật điều hòa suốt thời gian với những phòng trống không có khách. Vào những ngày tiết trời nồm hoặc mưa, hơi nước nóng từ vòi tắm của khách cũng góp phần khiến đồ vật trong phòng thêm bốc mùi ẩm mốc. Với khí hậu miền Bắc, các khách sạn càng trải thảm thì càng dễ bị mùi ẩm mốc tấn công. Sàn gỗ sẽ giảm thiểu ẩm mốc mà không làm kém đi phần sang trọng. Các khách sạn thương mại trong thành phố có hệ thống điều hòa thông gió trung tâm và các cửa kính khép kín thì giảm thiểu mùi ẩm mốc trong phòng rất nhiều.

Những người hút thuốc lá có thể không ngửi thấy mùi khói thuốc của khách ở trước nếu phòng ngủ được xử lý mùi tốt. Nhưng những người không hút thuốc lá có thể ngửi thấy mùi khói thuốc ngay cả khi phòng đã được khử mùi và không có người ở từ nhiều ngày. Cho nên, khách sạn nên dành một số phòng chỉ phục vụ khách hút thuốc mà không bán cho khách không hút thuốc để tránh những phản nản về mùi khói thuốc. Khách lưu trú trả phòng còn có thể để lại mùi rượu, mùi nôn mửa, mùi nước hoa, mùi bím trẻ em và nhiều hơn thế nữa. Áp lực đối với người làm phòng không chỉ dọn phòng sạch mà còn phải tẩy hết những mùi của khách để lại trong khoảng thời gian ngắn để có phòng sạch tiếp tục bán. Một phòng ngủ tỏa mùi thơm tự nhiên sẽ mang lại cảm giác sạch sẽ và an toàn cho khách hàng. Đừng bao giờ sử dụng xịt phòng để tẩy mùi trong phòng khách sạn. Nhiều khách hàng thà ngửi mùi ẩm mốc, mùi hôi còn hơn mùi xịt phòng. Máy ozone là công cụ thông dụng khử mùi hữu hiệu và nhanh chóng đối với làm phòng khách sạn.



Hình ảnh một máy ozone khử mùi

Khử mùi phòng tiêu tốn chi phí lớn cho khách sạn bao gồm cả chi phí nhân lực và chi phí hóa chất. Trong đó hầu hết các trường hợp, mùi phòng không đến từ các nguyên nhân khí hậu hay tự nhiên mà đến từ khách hàng. Mít, sầu riêng, măng cụt và một số loại quả có mùi tương tự do khách hàng mang vào khách sạn đã để lại những hậu quả nặng nề đến mức nhiều khách sạn ra cảnh báo khách hàng không được mang những loại hoa quả bị cấm vào khách sạn và phạt tiền nếu vi phạm.

Nước nóng để tắm là yếu tố hàng đầu tác động đến sự hài lòng hay không hài lòng của khách hàng đối với dịch vụ lưu trú của khách sạn. Nhu cầu sử dụng nước nóng để tắm cao điểm vào 5 giờ đến 8 giờ sáng và 17 giờ đến 21 giờ tối. Đầu tư bài bản và sử dụng đúng công nghệ sẽ đảm bảo cung cấp đầy đủ nước nóng cho khách hàng mà vẫn tiết kiệm chi phí năng lượng và nước cho khách sạn (tham khảo Phần VIII - *Kỹ thuật và An ninh*).

*“Bạn có biết cảm giác có vòng tay êm ái ôm lấy bạn từ sau lưng khi bạn ngả lưng xuống giường là như thế nào không?”* Câu hỏi đã gây tò mò và hưng thú cho hầu hết khách lưu trú tại khách sạn IMPERIAL, Vũng Tàu khi lần đầu tiên nghỉ tại khách sạn. Nhưng có lẽ trước khi ngả lưng xuống tận hưởng cảm giác “được ôm từ đằng sau” thì án tượng thị giác mạnh mẽ

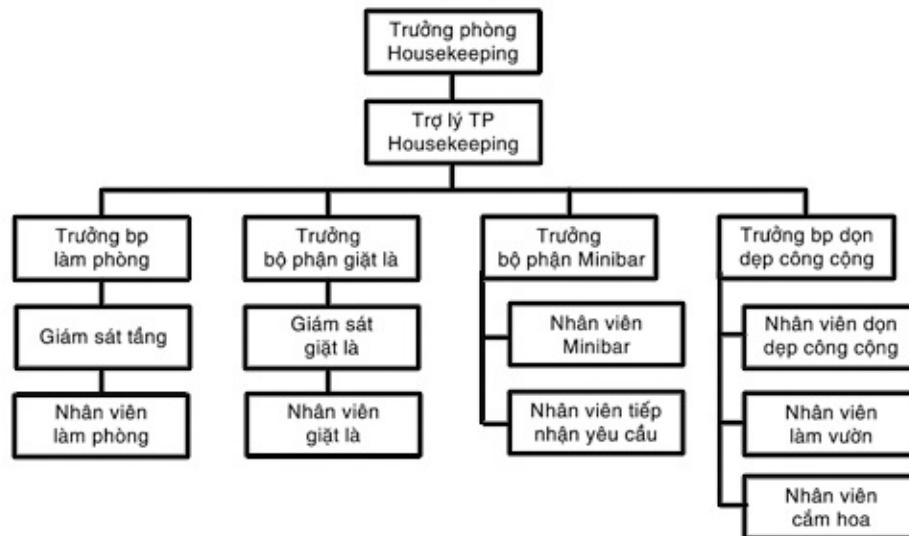
nhất là ga, vỏ gối và vỏ chăn trên giường của khách sạn đều được làm từ vải KT300 màu trắng tinh khiết tạo cảm giác thoải mái, mát mẻ và ngủ ngon. Màu trắng tượng trưng cho sự sang trọng và sạch sẽ cho nệm ga, vỏ gối và vỏ chăn tại hầu hết các thương hiệu khách sạn nổi tiếng như InterContinental, Hilton, Sheraton, Hyatt cũng đều màu trắng. Giường khách sạn thường là giường lò xo nhưng khách hàng khó cảm giác được độ lún của lò xo do nệm tốt và do các lớp phủ bên trên. Bí mật của cảm giác êm ái nằm ở lớp phủ trên cùng, ngay dưới hai lớp ga giường trắng muốt. Lớp phủ có thành phần chính là lông ngỗng vừa tạo độ êm vừa ngăn không cho dịch chất lỏng có thể thấm xuống nệm. Ruột chăn và ruột gối thường được làm từ bông gòn hoặc lông vịt.



Các khách sạn 5 sao ngày nay có danh sách các loại gối từ mềm đến cứng để khách hàng lựa chọn theo thói quen của mình. Khi đã dùng chiếc gối không phải là chiếc gối đã trở thành thói quen ở nhà thì danh sách chọn gối có thể chỉ để tham khảo như một tiêu chuẩn đánh giá hơn là để

khách hàng lựa chọn thực sự. Phần vì họ ngại rắc rối và không biết chọn loại mềm hay cứng đến đâu. Vì thế, khách sạn nên đặt sẵn 4 chiếc gối, 2 mềm và 2 cứng trên giường để khách hàng có thể tự lựa chọn.

Hầu hết các khách sạn kể cả khách sạn 5 sao ở các đô thị Việt Nam đều gặp phải những phàn nàn từ khách hàng về tiếng ồn từ còi xe ô tô, từ động cơ xe máy khiến chất lượng dịch vụ bị đánh giá thấp. Nhiều khách sạn không lường trước vấn đề này nên không có giải pháp chống ồn từ khi xây dựng dẫn đến việc phải chịu đựng hoặc đóng cửa để cải tạo lại toàn bộ sau một thời gian hoạt động. Theo các kiến trúc sư, lắp đặt trần thạch cao, trải thảm, ốp lênh tường vật liệu xốp chỉ xử lý âm thanh nội bộ tự phát ra từ nhà hàng, phòng tiệc, vận hành thang máy hoặc phòng bên cạnh. Để chống ồn từ đường phố, các khách sạn phải ngăn cản truyền âm qua không khí như xử lý cửa sổ và cửa ra ban công kín không có khe hở và vật liệu làm cửa là vật liệu cách âm tốt.



Cơ cấu tổ chức Phòng Buồng phòng.

**Nhiệm vụ chính của nhân viên làm phòng:** dọn dẹp phòng của khách sạch sẽ, đảm bảo an toàn tài sản và sức khỏe của khách, chào đón và thân thiện với khách, đảm bảo các vật dụng trong phòng luôn ở tình trạng sử dụng tốt. Nhưng trên tất cả những nhiệm vụ, nhân viên làm phòng cần chăm chút từng căn phòng như chính ngôi nhà của các bạn để gắn bó và trau chuốt từng chi tiết nhỏ. Nhân viên làm phòng là những người phát hiện những hỏng hóc trong phòng để yêu cầu và thúc đẩy các bộ phận liên quan sửa chữa, thay thế đảm bảo mọi thiết bị hoạt động hoàn hảo. Nhân viên làm phòng là những người để lại những cảm xúc riêng trên mỗi mét

vuông khách hàng trải nghiệm tại phòng ngủ.

*Nhiệm vụ chính của nhân viên giặt là:* tiếp nhận và phân loại đồ bẩn cần giặt là bao gồm đồ của khách, đồng phục nhân viên và đồ vải, khăn; trả đồ và phát đồ giặt là; theo dõi sổ sách giặt là.

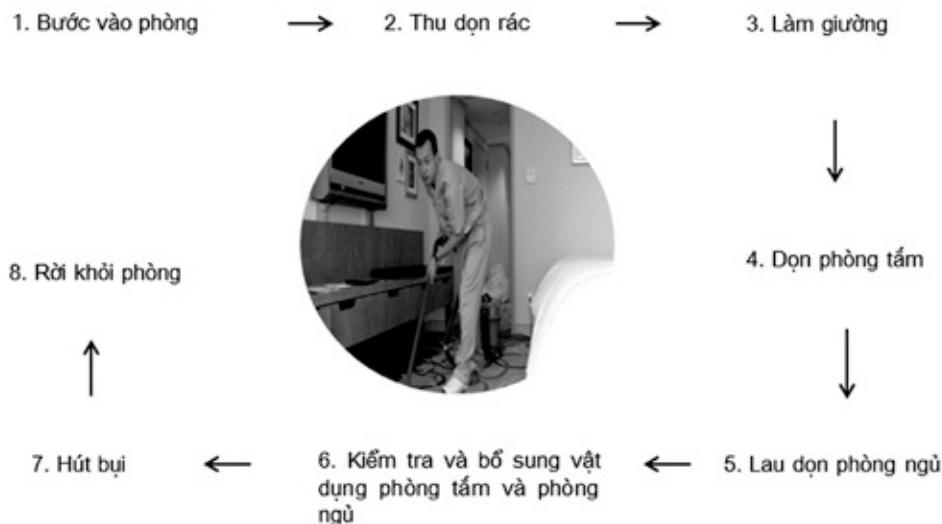
*Nhiệm vụ chính của nhân viên minibar:* kiểm tra và nhập liệu tiêu dùng minibar của khách trong phòng, kiểm tra và thay thế đồ ăn, đồ uống hết hạn sử dụng, đảm bảo lượng lưu kho đủ số lượng phục vụ khách hàng, tiếp nhận và chuyển đồ minibar theo yêu cầu.

*Nhiệm vụ chính của nhân viên dọn dẹp công cộng:* đảm bảo tác phong và đồng phục theo tiêu chuẩn, dọn dẹp sạch sẽ các khu công cộng, phối hợp với bảo vệ và lễ tân trong việc phát hiện và xử lý đồ bỏ quên của khách, hỗ trợ khách khi có yêu cầu.

*Nhiệm vụ chính của nhân viên làm vườn:* chăm sóc cây cảnh bên trong khách sạn và khuôn viên khách sạn, cắt tỉa, tưới, bón đạm bảo cây xanh, khỏe mạnh và thẩm mỹ.

*Nhiệm vụ chính của nhân viên cắm hoa:* kiểm tra các yêu cầu cắm hoa trong ngày, chuẩn bị hoa theo yêu cầu, đảm bảo chất lượng hoa cắm ở các vị trí trong khách sạn, bảo quản đồ nghề phục vụ cắm hoa, thực hiện các nhiệm vụ theo yêu cầu của cấp quản lý.

Quy trình làm phòng như sau:



Nghiệp vụ Buồng phòng bao gồm 32 SOP cho nghiệp vụ làm phòng, 11 SOP cho nghiệp vụ giặt là, 16 SOP cho nghiệp vụ dọn dẹp công cộng. Trong khuôn khổ cuốn sách này, tôi chỉ liệt kê danh sách để các bạn có thể hình dung khối lượng nghiệp vụ cho lựa chọn nghề nghiệp. Chi tiết từng SOP nghiệp vụ Buồng phòng sẽ được tôi trình bày ở một cuốn sách viết riêng về SOP các nghiệp vụ khách sạn.

<b>STT</b>	<b>SOP - Nghiệp vụ làm phòng</b>	<b>STT</b>	<b>SOP - Nghiệp vụ giặt là</b>
1	Những quy định chung	1	Quản lý nhân sự
2	Hợp giao ban	2	Giặt là đồ của khách
3	Phòng khách và hành lang	3	Giặt là đồng phục nhân viên
4	Thu dọn rác	4	Giặt là đồ vải, khăn
5	Làm giường	5	Giặt thảm
6	Dọn phòng tắm	6	Giặt khô
7	Làm phòng khách VIP	7	Trả đồ giặt là cho khách
8	Làm phòng khách đang lưu trú	8	Xử lý lỗi hỏng đồ giặt là
9	Làm phòng khách có sự kiện đặc biệt	9	Phát đồ vải, khăn, thảm
10	Xoay nệm định kỳ	10	Phát đồng phục nhân viên
11	Phòng thêm giường và cữi trẻ em	11	May, khâu, vá
12	Xử lý đồ bỏ quên	<b>STT</b>	<b>SOP - Nghiệp vụ dọn dẹp công cộng</b>
13	Lau chùi đồ kim loại	1	Quản lý nhân sự
14	Lau chùi đồ gỗ	2	Đánh bóng sàn
15	Lau chùi đồ vải	3	Giặt thảm hành lang
16	Cách sử dụng máy hút bụi	4	Dọn dẹp nhà vệ sinh công cộng
17	Làm phòng buổi chiều (turndown service)	5	Làm sạch và đánh bóng kim loại
18	Kiểm tra phòng khách trả phòng	6	Lau cửa kính
19	Kiểm tra phòng sẵn sàng bán	7	Dọn dẹp khu văn phòng
20	Phòng đang sửa chữa	8	Dọn dẹp khu vực sảnh
21	Biển báo không làm phiền	9	Dọn dẹp khu đậu xe và xung quanh khách sạn
22	Xử lý mùi lạ trong phòng	10	Dọn dẹp và làm sạch khu vực nhà hàng
23	Đồ giặt là của khách	11	Làm sạch các vết ố bẩn
24	Khách quên chìa khoá trong phòng	12	Làm sạch ghế vải
25	Minibar	13	Làm sạch thang máy
26	Cho mượn bàn là và cầu là	14	Kiểm tra vệ sinh các khu công cộng
27	Xử lý các sự cố đặc biệt	15	Làm vườn và chăm sóc cây cảnh

28	Tiêu chuẩn điện thoại tiếp nhận yêu cầu của khách	16	Cẩm hoa và trang trí
29	Xử lý côn trùng		
30	Tổng vệ sinh phòng định kỳ (deep cleaning)		
31	Quản lý nhân sự		
32	Quản lý lưu kho vật dụng cung cấp cho phòng khách		

Trong khi tôi viết những dòng này thì nhiều tác nghiệp khách sạn đang dần bị thay thế bởi ứng dụng công nghệ hiện đại, nhiều dịch vụ khách sạn đang dần biến mất bởi sự cạnh tranh của những dịch vụ thay thế. Minibar là một ví dụ. Từ khi được phát minh vào những năm 60 của thế kỷ 20 cho đến khi được sử dụng đại trà lần đầu tiên bởi khách sạn Hilton Hồng Kông năm 1974, minibar đã trở thành một trong những tiêu chuẩn bắt buộc trong phòng ngủ khách sạn. Nhờ chênh lệch giá bán so với giá mua vào từ 80% đến 300%, minibar đã bù đắp chi phí nhân công, phí tổn do hủy hàng quá hạn, do bị mất cắp và đem lại lợi nhuận đáng kể cho khách sạn. Ở Việt Nam, minibar cũng đem lại nguồn thu tương tự cho các khách sạn mặc dù một số khách lưu trú dài hạn đã biết bỏ hết đồ uống trong minibar của khách sạn ra ngoài để chất đồ ăn, thức uống mua từ siêu thị về. Tình hình bắt đầu xấu đi khi các cửa hàng tiện lợi của các thương hiệu cả trong nước và nước ngoài xuất hiện vào năm 2008. Các cửa hàng tiện lợi của Family Mart, Mini Stop, Circle K, Co.op Food không chỉ xuất hiện ở mỗi góc phố, con đường mà trực tiếp bao vây các khách sạn. Khách lưu trú ở các khách sạn thương mại tại đô thị chỉ cần đi vài bước chân là có thể mua được đồ ăn, thức uống bất cứ lúc nào trong ngày với giá rẻ hơn minibar khách sạn gấp nhiều lần. Doanh thu minibar liên tục đi xuống, chi phí nhân công không thay đổi, những phiền toái và nhức đầu trong việc quản lý minibar cộng với những tranh chấp với khách hàng khiến các khách sạn bắt đầu thay đổi chiến lược với dịch vụ này. Ngày nay, một số khách sạn đã bỏ dịch vụ minibar và để trống tủ lạnh cho khách tự bỏ đồ uống của họ. Có ý kiến tư vấn nên miễn phí đồ minibar trong phòng nhưng theo tôi đó không phải là cách thích hợp. Thay vì miễn phí thì các khách sạn chỉ cần giảm giá bán trong minibar đến mức bù đắp giá vốn, chi phí nhân công và tiền điện là có thể cạnh tranh. Điều quan trọng nhất là chất lượng dịch vụ và sự hài lòng của khách hàng chứ không còn nằm ở doanh thu nữa. Thay đổi ở đây không chỉ nằm trong việc thay đổi đơn giá của một dịch vụ đơn thuần mà còn nằm trong chiến lược thay đổi cả cơ cấu tỷ trọng doanh thu

mà tôi sẽ trình bày trong Phần VI - *Nhà hàng và Tiệc*, Phần VII - *Dịch vụ giải trí*.

## XỬ LÝ TÌNH HUỐNG:

**Khách hàng:** “*Thật kinh khủng khi tôi đã để biến ‘Không làm phiền’ mà nhân viên làm phòng vẫn mở cửa vào trong lúc tôi đang ngủ. Đã vậy cô ta chỉ biết xin lỗi rồi bỏ đi mà sau đó khách sạn không có hành động đèn bù gì.*”

**Xử lý tình huống:** Theo quy trình của một số khách sạn thì khi phát hiện phòng khách bật chế độ “Không làm phiền” liên tục trong 6 tiếng nhân viên làm phòng cần thông báo cho lễ tân và bảo vệ để thực hiện quy trình mở cửa vào phòng kiểm tra an toàn. Lễ tân nên gọi điện vào phòng trước khi mở cửa vào phòng để đảm bảo không làm phiền khách hàng hoặc có thể khách hàng quên tắt chế độ “Không làm phiền”. Có khách sạn thực hiện quy trình gọi điện vào phòng khách 15 giờ chiều hàng ngày để kiểm tra tình trạng khách lưu trú. Tốt nhất nên thông báo trước cho khách hàng về quy trình này tại thời điểm nhận phòng nhằm tránh những phản nàn không đáng có. Ở những khách sạn không thực hiện quy trình kiểm tra an toàn đối với phòng bật chế độ “Không làm phiền”, nhân viên làm phòng sử dụng tấm thẻ “Không làm phiền” luồn qua khe cửa phòng khách, trên đó ghi “*Vì quý khách bật chế độ ‘Không làm phiền’ nên chúng tôi không thể dọn phòng. Quý khách có yêu cầu làm phòng vui lòng liên hệ số điện thoại 1002 để được phục vụ.*” Cách này có thể nhắc nhở mà không làm phiền khách hàng.

**Khách hàng:** “*Quạt máy điều hòa gây ồn suốt đêm làm tôi không thể ngủ được.*”

**Xử lý tình huống:** Nhân viên bảo trì có thể được gọi để sửa máy điều hòa hoặc đổi phòng cho khách. Tuy nhiên, lỗi này có thể phòng ngừa và giảm thiểu từ giai đoạn làm phòng khi nhân viên làm phòng kiểm tra tình trạng sẵn sàng của các vật dụng trong phòng bao gồm máy điều hòa, tủ lạnh, các loại đèn, két sắt, máy sấy tóc, tivi,...

**Khách hàng:** “*Phòng tắm và phòng ngủ ngăn bởi một tấm cửa kính nhưng tấm màn kéo xuống không ngăn được hết ánh sáng phát ra từ nhà tắm khi một người đang ngủ còn người kia sử dụng nhà tắm. Ánh sáng làm cho người đang ngủ bị làm phiền mà không thể ngủ được. Còn người*

*sử dụng nhà tắm thì thấy bất tiện vì đã làm phiền người khác.”*

**Xử lý tình huống:** Lỗi thiết kế này rất khó sửa đổi. Kiến trúc sư đã không tính đến trường hợp này để thiết kế màn che đủ lấp đi ánh sáng giữa phòng tắm và phòng ngủ. Cũng như lỗi cửa sổ không chống ồn, lỗi thiết kế này chỉ có thể sửa chữa khi khách sạn bước vào giai đoạn nâng cấp và cải tạo.

**Khách hàng:** “Đây là khách sạn duy nhất trong chuyến đi này không có lựa chọn cho khách muốn thay khăn, ga giường hàng ngày hay không.”

**Xử lý tình huống:** Đưa cho khách hàng lựa chọn thay khăn, ga giường hàng ngày hay không là quy trình thông thường tại nhiều khách sạn ngày nay. Việc này không chỉ mang ý nghĩa bảo vệ môi trường, tiết kiệm chi phí cho khách sạn mà còn nằm ở thói quen của nhiều khách hàng không muốn và không cần thiết thay khăn hoặc thay ga giường mỗi ngày. Các khách sạn chỉ cần in hướng dẫn trên tấm thẻ bìa và đặt lên góc giường hoặc cạnh bồn rửa mặt.

**Khách hàng:** Trước khi rời khỏi phòng đã đặt camera quay trộm để ghi lại những hình ảnh của nhân viên làm phòng khi không có mặt khách hàng rồi đưa lên mạng xã hội cho cả thế giới xem. Một số nhà báo đã viết báo với những bằng chứng hình ảnh quay được bằng camera về tình trạng nhân viên ở một số khách sạn 5 sao dùng khăn tắm để lau bồn cầu, lau sàn, kiểm tra và lục lọi tài sản cá nhân của khách.

**Xử lý tình huống:** Tình huống này tôi muốn nêu ra để nhắc nhở các bạn lưu ý luôn thể hiện chuyên nghiệp khi vào phòng khách dù họ có ở đó hay không. Các quy định và nguyên tắc khi vào phòng khách đều có đầy đủ nhưng ý thức của mỗi con người thì không quy định và nguyên tắc nào kiểm soát được ngoài chính bản thân chúng ta.

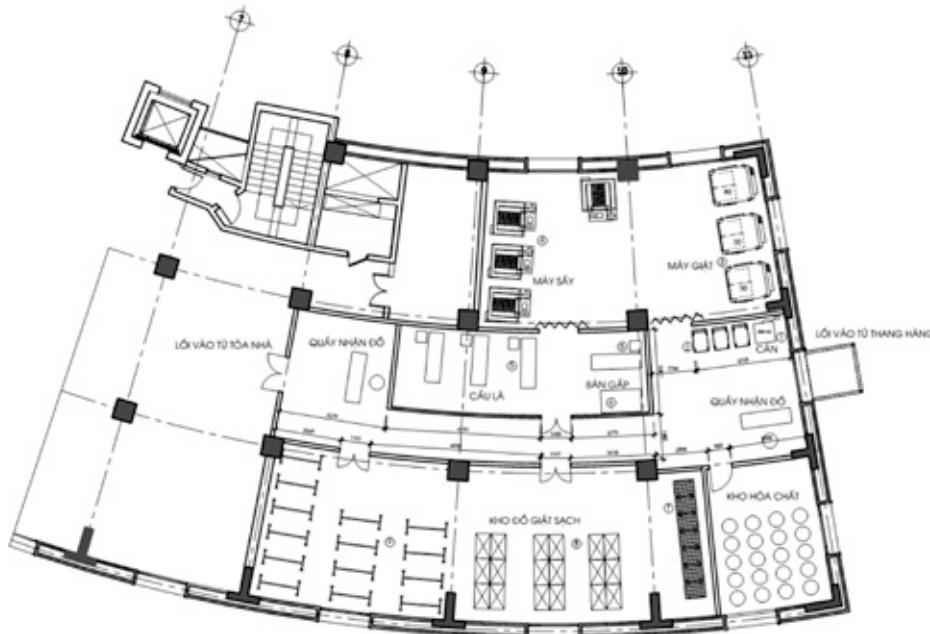
## CHƯƠNG 2. GIẶT LÀ

Trong chuỗi trải nghiệm khách hàng không giao tiếp trực tiếp với nhân viên giặt là nhưng chất lượng giặt là của khăn, ga, gối, quần áo yêu cầu giặt của khách, khăn ăn, khăn trải bàn tác động đến sự hài lòng của khách hàng. Khăn mặt, khăn tắm và áo choàng tắm phải luôn mềm mịn và êm ái khi tiếp xúc với da. Cũng như ga giường và vỏ gối màu trắng, màu trắng của khăn và áo choàng gửi thông điệp về sự sạch sẽ tuyệt đối đến khách hàng. Tuy nhiên, giặt tẩy bằng chất tẩy mạnh và làm mềm bằng nước làm mềm vải chỉ có tác dụng với những chất liệu được lựa chọn đúng. Lựa chọn chất lượng vải bông cotton cao cấp sẽ khiến chất lượng các loại khăn và áo choàng tắm ở các khách sạn 2 sao và 3 sao cũng đem lại cảm giác dễ chịu và sang trọng không kém các khách sạn 4 sao và 5 sao. Chi phí đầu tư ban đầu có thể cao hơn nhưng giá trị sử dụng bền lâu và thẩm nước tuyệt hảo không chỉ kinh tế mà còn nâng cao chất lượng dịch vụ trong trải nghiệm của khách hàng. Chất liệu cotton sợi bông Ai Cập, bông Mỹ, bông Peru hay cotton hữu cơ, sợi tre là những chất liệu đảm bảo độ mịn, thẩm nước, kháng ẩm và kháng mốc rất tốt. Cuối cùng là lựa chọn loại vải cotton có mật độ GSM (gram per square meter) từ 500-700 để đảm bảo đủ mềm mại.



Đối với dịch vụ lưu trú, chất lượng giặt là ảnh hưởng rất lớn đến trải nghiệm của khách hàng. Áp lực đảm bảo sự sạch sẽ, mềm mại và an toàn sử dụng đã khiến các khách sạn, khu nghỉ dưỡng lớn, đặc biệt các khách sạn 5 sao thành lập và tự điều hành chức năng giặt là cho riêng mình. Cho dù chi phí vận hành và chi phí nguyên vật liệu lớn, ước mơ của hầu hết các Trưởng buồng phòng khách sạn vẫn là được sở hữu một cơ sở giặt là của riêng mình bởi một số lý do sau:

- Chủ động và đảm bảo chất lượng và vệ sinh của đồ giặt là.
- Không phải dự trữ số lượng lớn đồ giặt là trong kho.
- Chủ động các hóa chất tẩy rửa đảm bảo an toàn sử dụng và độ bền của vật liệu.
- Chủ động thời gian và số lượng đồ giặt là.



Bản vẽ mặt bằng một xưởng giặt là.

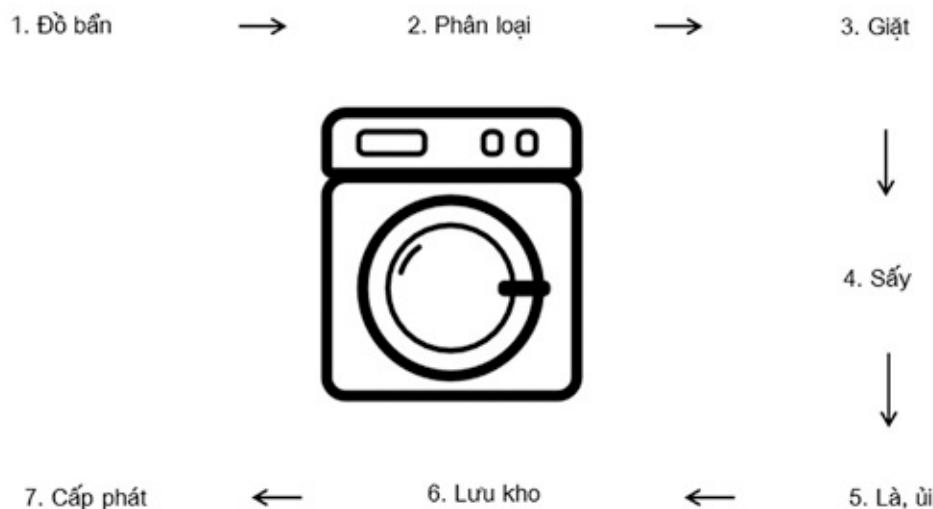
Tuy nhiên, thuê ngoài giặt là cũng đem lại những lợi ích vô cùng hấp dẫn cho quản lý và chủ đầu tư khách sạn như tiết kiệm chi phí điện, nước, hóa chất tẩy rửa, thiết bị, cơ sở hạ tầng, chi phí sửa chữa và bảo trì máy móc, chi phí nhân sự. Điểm hạn chế của thuê ngoài giặt là gồm chất lượng đồ giặt là khó đảm bảo ổn định theo tiêu chuẩn của khách sạn và số lượng lớn đồ giặt là phải lưu kho.

Các chuyên gia khách sạn cho rằng với hơn 100 phòng thì khách sạn nên duy trì chức năng giặt là của riêng mình còn các khách sạn dưới 100 phòng nên thuê dịch vụ giặt là ở ngoài. Theo tôi thì các bạn dù lớn hay nhỏ cũng nên vừa duy trì chức năng giặt là của chính mình vừa sử dụng thuê ngoài dịch vụ giặt là theo chiến lược sau:

- Đồ giặt là chăn, ga, gối, phủ giường, rèm cửa, thảm, khăn trải bàn, áo choàng tắm nên giao cho dịch vụ giặt là thuê ngoài.
- Khăn tắm các loại, khăn ăn, đồ giặt là khách yêu cầu và đồng phục nhân viên nên sử dụng hệ thống giặt là của khách sạn.

Bằng việc thực hiện song song hai hình thức sẽ giảm chi phí đầu tư máy móc và cơ sở hạ tầng, giảm chi phí nhân công, chủ động điều chỉnh khói lượng giặt là theo tỷ lệ lắp đầy phòng, giảm số lượng lưu giữ đồ vải, chủ động lựa chọn và kiểm soát chất lượng thuê ngoài.

Quy trình giặt là điển hình như sau:



Phí giặt là cao khi lưu trú tại khách sạn là nguyên nhân chủ yếu khiến khách hàng từ chối sử dụng dịch vụ. Tương tự minibar được trình bày ở chương 1, khách lưu trú dài hạn sẽ mang quần áo của họ ra tiệm giặt là tự nhân chỉ cách khách sạn vài bước chân với phí dịch vụ rẻ hơn gấp nhiều lần và chất lượng tương đương. Khách sạn mất doanh thu còn khách hàng cảm thấy bất tiện và không bao giờ cảm nhận được ngôi nhà thứ hai ở khách sạn. Khách du lịch ngắn hạn sẽ tìm cách tự giặt trong phòng và phơi

quần áo tại hành lang, nhà tắm hoặc móc dưới máy điều hòa nhiệt độ. Một số khách sạn thông báo cấm khách hàng tự giặt trong phòng nhưng vẫn duy trì bảng giá giặt là cao ngất ngưởng. Chúng ta làm kinh doanh nhưng là để khách hàng hài lòng và muốn quay trở lại chứ không phải tìm mọi cách tận thu khách hàng của mình. Một số khách sạn đưa ra bảng giá giặt là giá cao với những mục đích rõ ràng trong khi hầu hết các khách sạn chỉ bắt chước mà không hiểu cơ chế giá của dịch vụ này như thế nào. Bạn hãy cân nhắc những lý do dưới đây để quyết định theo đuổi chính sách giá cao hay chính sách giá hợp lý đối với dịch vụ giặt là của khách sạn mình:

- Khách sạn có lượng khách thương gia, khách công ty chiếm phần lớn và chi phí do công ty chi trả nên khách hàng không quan tâm nhiều đến giá đồ giặt là, đồ minibar,...
- Khách sạn có cơ sở giặt là riêng tại khách sạn do đó các chi phí vận hành cao nên theo đuổi chính sách giá cao để bù đắp chi phí.
- Khách sạn không quan tâm đến doanh thu từ dịch vụ giặt là nên đặt giá cao như một cách hạn chế khách sử dụng dịch vụ này.
- Khách sạn lớn, thương hiệu tốt là biểu tượng của giới thượng lưu và giàu có nên bảng giá dịch vụ cao tương xứng với chất lượng và đẳng cấp dịch vụ.

Nhu đã đề cập, với công nghệ thông tin phát triển và cạnh tranh khốc liệt như hiện nay, khách hàng của bạn luôn được chào đón không chỉ bởi các đối thủ cạnh tranh trực tiếp là các khách sạn mà còn được săn đón và phục vụ bởi những đối thủ là những nhà cung cấp một phần dịch vụ khách sạn như tiệm giặt là, cửa hàng tiện lợi 24/7... Họ luôn sẵn sàng phục vụ khách hàng của bạn tốt hơn gấp nhiều lần với giá cả khiến khách hàng không thể từ chối.

Những công ty giặt là có thể tiếp cận khách hàng của bạn ngay từ khi họ lên kế hoạch lưu trú tại khách sạn của bạn để sau đó nhân viên của các công ty giặt là đàng hoàng đi cửa trước để nhận và trả túi đồ giặt là của khách từ sai phái khách sạn của bạn cho khách hàng. Chắc chắn bạn không muốn khoanh tay đứng nhìn điều đó xảy ra ở khách sạn của bạn. Phần VI - *Nhà hàng và Tiệc*, Phần VII - *Dịch vụ giải trí* sẽ giúp bạn tìm ra giải pháp phù hợp.

## XỬ LÝ TÌNH HUỐNG:

**Khách hàng:** “Trên tờ yêu cầu dịch vụ giặt là ghi các đồ gửi yêu cầu giặt là trước 9 giờ sáng thì sẽ được trả sau 17 giờ cùng ngày còn sau 9 giờ thì sẽ được trả vào 17 giờ chiều ngày hôm sau. Do trưa hôm sau tôi trả phòng nên tôi gọi yêu cầu lấy đồ giặt là lúc 8 giờ 30 nhưng không ai nháy máy. Tôi gọi thêm vài lần thì có người nhận điện thoại nhưng đến 9 giờ 30 thì mới có người lên phòng tôi để đem đồ đi giặt. Tôi có giải thích vì phải trả phòng vào trưa mai nên cần đồ giặt là trả về vào chiều tối nay nhưng họ nói do tôi yêu cầu sau 9 giờ sáng nên đồ sẽ trả vào 17 giờ chiều hôm sau. Tôi yêu cầu gấp quản lý thì họ nói cũng không thể trả đồ cho tôi vào chiều tối. Cuối cùng tôi đành bỏ đồ bẩn vào hành lý.”

**Xử lý tình huống:** Trường hợp này quản lý cần linh động và quyết định giặt gấp để trả đồ cho khách theo nguyện vọng. Có thể khách sạn thuê ngoài dịch vụ giặt là nên không chủ động được thời gian. Quản lý khách sạn vẫn có thể yêu cầu dịch vụ thuê ngoài thực hiện những trường hợp khẩn cấp nếu họ thực sự quan tâm đến khách hàng. Việc cùng duy trì chức năng giặt là tại khách sạn và thuê ngoài rất có ý nghĩa trong tình huống này. Chỉ cần máy giặt công suất nhỏ, bàn là hơi là khách sạn có thể tự chủ trong những tình huống khẩn cấp tác động trực tiếp đến sự hài lòng của khách hàng.

**Khách hàng:** “Khi nhận lại đồ giặt là thì tôi phát hiện một vết ó bẩn trên áo sơ mi. Tôi gọi điện cho lễ tân để phản ánh thì sau đó nhận được trả lời là vết ó bẩn đó đã có từ trước. Thế là xong. Họ vẫn thu tiền giặt là mà không một lời giải thích hay một lời xin lỗi. Chiếc áo đó tôi mặc thì tôi phải biết rõ chứ. Tôi sẽ không bao giờ quay lại khách sạn này nữa.”

**Xử lý tình huống:** Nhân viên làm phòng nhận đồ giặt là cần kiểm tra từng món trước khi giao cho bộ phận giặt là. Thông báo trước với khách hàng các đặc điểm có thể dẫn đến phàn nàn trước khi giặt. Những phàn nàn về đồ giặt là không thường xuyên xảy ra nhưng đã có sự cố thì đều là những sự cố nghiêm trọng. Quản lý khách sạn nên khéo léo và có hành động hợp lý với kỳ vọng của khách hàng.

**Khách hàng:** “Tôi gửi đồ giặt là và lưu ý tôi cần đồ trả lại vào sáng hôm sau vì buổi trưa chúng tôi trả phòng. Cô gái nhận túi đồ gật đầu lia lịa và nói ‘Vâng, vâng, ngày mai.’ Sau bữa sáng tôi có gọi yêu cầu trả đồ giặt là thì nhân viên lễ tân nói đang yêu cầu chuyển lên. Đến khi chúng

*tôi chuẩn bị trả phòng ở quầy lễ tân thì một nhân viên chuyền đến đồ giặt đã xếp gọn trong túi ni-lông. Do vội nên chúng tôi không xem mà cho vào hành lý rồi ra xe. Sau 3 tiếng di chuyển đường bộ và 5 tiếng tham quan thì chúng tôi mới đến khách sạn tiếp theo và dỡ hành lý ra. Lúc này chúng tôi mới phát hiện đồ giặt được gấp và xếp vào túi khi chúng còn ẩm. Suốt cả ngày trong túi với khí hậu nóng đã khiến quần áo chúng tôi bốc mùi. Thật không thể tưởng tượng nổi!"*

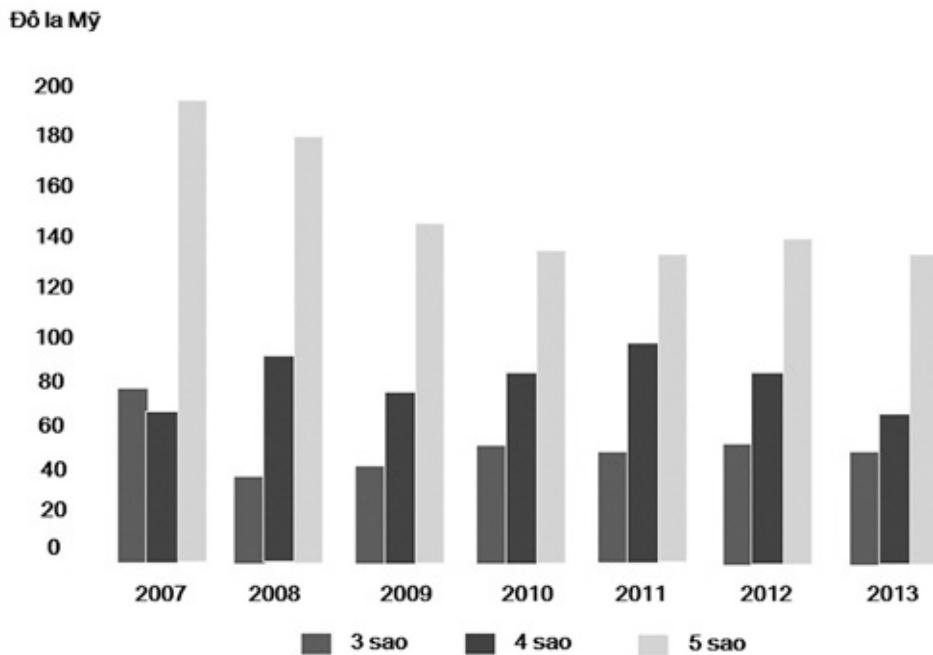
**Xử lý tình huống:** Quy trình tác nghiệp của khách sạn không có sự kiểm soát dẫn đến các lỗi xảy ra liên tiếp. Sự lấp liếm cuối cùng chắc chắn bị phát hiện và khách hàng không bao giờ quay trở lại trong khi quản lý khách sạn có lẽ không bao giờ biết đến sự cố.

Tương lai của ngành khách sạn Việt Nam nói riêng và trên thế giới nói chung là nhà hàng, tiệc và dịch vụ vui chơi giải trí khi cơ cấu doanh thu bắt đầu giảm mạnh mẽ ở mảng dịch vụ lưu trú. Nhà hàng và tiệc tại khách sạn có những lợi thế về nhân sự, quy mô và công nghệ mà các đối thủ cạnh tranh trong lĩnh vực ẩm thực không thể có được. Vì thế, thay đổi tư duy chiến lược từ trung tâm chi phí sang trung tâm lợi nhuận sẽ dẫn đến thay đổi phương pháp và mô hình kinh doanh ẩm thực trong khách sạn để có thể tận dụng và phát huy mọi lợi thế sẵn có.

Hầu hết nhà hàng tại các khách sạn trừ khu nghỉ dưỡng ở vị trí biệt lập đều gặp khó khăn trong việc thu hút khách lưu trú của khách sạn sử dụng dịch vụ ẩm thực tại khách sạn. Một phần vì thói quen thích khám phá những món ăn địa phương ở bên ngoài của khách nhưng các khách sạn cũng có thể thu hút khách lưu trú tại các khách sạn khác tới khám phá những món ăn địa phương tại khách sạn mình cơ mà? Đã qua rồi thời giá thực đơn trong khách sạn luôn cao hơn giá thực đơn trong các nhà hàng trong thành phố. Nghệ thuật ẩm thực và chất lượng phục vụ tại các nhà hàng trên phố ngày nay đã được chăm chút, nâng cấp rất nhiều, không kém và thậm chí vượt xa các tiêu chuẩn ẩm thực của khách sạn với hóa đơn chi trả thấp hơn. Để cạnh tranh với các nhà hàng bên ngoài khách sạn, các khách sạn cần theo đuổi hai chiến lược chủ chốt là xác định dịch vụ ẩm thực là nguồn tăng doanh thu tương đương dịch vụ lưu trú và áp dụng triết lý kinh doanh, thiết kế, bán hàng và tiếp thị cũng như cách thức phục vụ như các nhà hàng trên phố.



Ngành khách sạn thế giới cũng như tại Việt Nam trong 2 thập kỷ qua bắt đầu chuyển dịch tỷ trọng doanh thu dịch vụ lưu trú và dịch vụ ăn thực từ 80:20 rồi 70:30 rồi 60:40 (tức là dịch vụ lưu trú chiếm 80%-70%-60% doanh thu còn dịch vụ ăn thực chiếm 20%-30%-40% doanh thu). Không tính đến các khu nghỉ dưỡng biệt lập, nơi khách hàng không có lựa chọn sử dụng dịch vụ ăn thực bên ngoài khách sạn nên tỷ lệ có thể là 50:50, thì xu hướng dịch chuyển này phản ánh chính xác việc càng ngày có nhiều khách sạn từ bỏ quan niệm coi dịch vụ ăn thực là dịch vụ điều kiện cho dịch vụ lưu trú như các tiện nghi như chỗ đậu xe, dịch vụ vui chơi giải trí, bể bơi,... để theo đuổi quan điểm phát triển dịch vụ ăn thực có vai trò tương đương dịch vụ lưu trú trong cơ cấu doanh thu của khách sạn. Hay nói cách khác, dịch vụ ăn thực biến mình từ trung tâm chi phí (cost center) thành trung tâm lợi nhuận (profit center). Thay đổi quan điểm đã và đang dẫn đến những thay đổi ngoạn mục cho dịch vụ ăn thực kém hiệu quả tại các khách sạn hiện nay, và từ đó thay đổi mạnh mẽ quan niệm của khách hàng đối với dịch vụ ăn thực của khách sạn thông qua những trải nghiệm ăn thực ánh tượng.



Giá phòng bình quân theo xếp loại sao tại thị trường khách sạn Việt Nam.

Theo biểu đồ thống kê trong *Bản tóm tắt báo cáo khảo sát ngành dịch vụ Việt Nam năm 2014* của Grant Thornton, giá phòng bình quân ở các khách sạn 5 sao giảm liên tục trong khi giá phòng bình quân ở các khách sạn 3 sao và 4 sao tăng giảm không ổn định. Đặc biệt 2 năm gần đây nhất (2012 và 2013) giá phòng bình quân ở cả ba phân khúc khách sạn đều giảm. Chiến lược chú trọng nâng cao tỷ trọng doanh thu dịch vụ ẩm thực là cứu cánh để các khách sạn tại Việt Nam vượt lên những khó khăn cạnh tranh trong một thị trường khách sạn bão hòa, cung vượt quá cầu như hiện nay.

Không có một công thức hay tiêu chuẩn cho việc dịch chuyển chiến lược tập trung nâng cao doanh thu ẩm thực cho tất cả các khách sạn bởi phụ thuộc vào đặc điểm địa bàn trú đóng, khách hàng mục tiêu, quy mô khách sạn tác động lên chi phí và biến đổi giá. Tuy nhiên khi các bạn đã nhận thức được xu thế và tầm quan trọng của nâng cao tỷ trọng doanh thu ẩm thực trong tổng doanh thu khách sạn thì chúng ta có thể triển khai áp dụng triết lý kinh doanh, thiết kế, bán hàng và tiếp thị cũng như cách thức phục vụ như các nhà hàng trên phố. Hãy nghiên cứu chính cách thức mà các đối thủ của các bạn thu hút lượng khách lưu trú sử dụng dịch vụ ẩm thực của họ để tìm chiến lược và mô hình phù hợp.

Một nhà hàng trên phố thành công có đóng góp 30% của thiết kế nội

thất và 70% là bầu không khí của nhà hàng (ambiance), ánh sáng, âm nhạc, thái độ phục vụ và chất lượng món ăn. Một nhà hàng trong khách sạn cũng cần những yếu tố tương tự và hơn thế nữa, đó là giá thực đơn cạnh tranh.

Nhà hàng Basilico của khách sạn Inter Continental Asiana Saigon là một ví dụ thành công của nhà hàng thuộc khách sạn theo phong cách nhà hàng trên phố. Khách sạn nằm trên hai mặt đường Nguyễn Du và Lê Văn Hưu nên khách hàng có thể vào nhà hàng mà không cần đi vào khách sạn như nhiều nhà hàng trong khách sạn khác.

Nhà hàng nổi tiếng với các món Ý và được nhận biết bởi thực khách là nhà hàng món Ý ngon nhất trong thành phố. Thái độ và tốc độ phục vụ của nhân viên theo tiêu chuẩn khách sạn 5 sao và giá thực đơn cạnh tranh với các nhà hàng cùng hạng trong thành phố.



Nhà hàng Basilico, InterContinental Asiana Saigon.

Sailing Club của Peter Michael Vidotto ở Nha Trang không phải là nhà hàng trong khu nghỉ dưỡng biển mà là một tổ hợp ẩm thực và giải trí độc lập nhưng có thể xem là mô hình kết hợp ẩm thực và giải trí điển hình đáng học hỏi cho các khu nghỉ dưỡng biển, các khách sạn ở thành phố biển như Nha Trang, Đà Nẵng, Vũng Tàu. Sailing Club nằm sát bờ biển với các

nha hàng ẩm thực Âu, ẩm thực Việt Nam và ẩm thực Ấn Độ có giá thực đơn rất phải chăng. Khách hàng có thể nằm hoặc ngồi trên những gối đậu đặt trên bãi cát sát mép nước để uống bia, tâm sự trong tiếng sóng biển. Cuối tuần có các hoạt động giải trí đặc sắc như biểu diễn pha rượu, múa lửa, biểu diễn DJ và nhảy. Đã đến lúc các Giám đốc ẩm thực ở các khách sạn cần sáng tạo và năng động hơn để đem đến những trải nghiệm ẩm thực kết hợp giải trí đặc sắc cho khách hàng. Điều quan trọng nhất là xóa bỏ thành kiến ăn uống trong khách sạn là đắt cắt cổ và không ngon ở Việt Nam. Đó là xu hướng và tương lai của ngành khách sạn Việt Nam.



Sailing Club, Nha Trang.

Ở những khách sạn tại đô thị có mặt bằng thuận tiện nhưng không có thế mạnh hoặc không muốn tập trung nguồn lực vào dịch vụ ẩm thực thì có thể kết hợp với chủ đầu tư nhà hàng để đưa một mô hình kinh doanh nhà hàng vào khách sạn và cùng chia sẻ lợi nhuận. Bằng cách hợp tác này, các khách sạn sẽ không còn đau đầu với chi phí dịch vụ ẩm thực khi tỷ lệ lấp đầy phòng thấp hay không thu hút được khách địa phương tới thưởng thức ẩm thực. Nếu lựa chọn đúng đối tác với mô hình kinh doanh tốt, nhà hàng trong khách sạn của bạn có thể trở thành địa chỉ ưa thích về ẩm thực không chỉ đối với khách lưu trú mà cả dân cư địa phương và khách lưu trú tại các khách sạn khác. Khi đó, nhà hàng trong khách sạn của bạn không chỉ mang lại doanh thu và lợi nhuận mà còn có thể trở thành viên nam châm hút khách cho dịch vụ lưu trú.

Ngành ẩm thực nói chung và giới kinh doanh nhà hàng nói riêng không xa lạ với các ngôi sao Michelin, những tiêu chuẩn xếp hạng nhà hàng danh giá của nước Pháp và của thế giới. Xuất xứ tại Pháp từ năm 1926, hệ thống đánh giá xếp hạng sao cho nhà hàng được công ty sản xuất lốp xe hơi Michelin xuất bản dưới dạng sách giới thiệu ẩm thực dành cho khách hàng đi xe hơi có dùng lốp xe Michelin. Các tiêu chuẩn xếp hạng

nhà hàng sau đó được chấp nhận và lan khắp châu Âu, Mỹ, Hồng Kông, Ma Cao và Nhật Bản. Các ngôi sao Michelin không chỉ là những đánh giá xếp hạng hay biểu tượng xã hội mà còn là một phần thưởng danh giá đối với những đầu bếp và chủ nhà hàng.



Ba ngôi sao Michelin trên áo một đầu bếp người Ý.

Để đánh giá xếp hạng sao hoặc giữ sao cho nhà hàng, đội ngũ thẩm định của Michelin sẽ bí mật đến và ăn uống tại nhà hàng mỗi 18 tháng một lần. Để được đánh giá 1 sao đầu tiên của Michelin, các nhà hàng phải trải qua 6 năm với 4 cuộc thẩm định và để nhà hàng 2 sao Michelin được thẩm định nâng hạng lên 3 sao thì phải mất 15 năm với 10 lần thẩm định. Các báo cáo độc lập về từng bữa ăn với điểm số thái độ và tốc độ phục vụ, địa điểm, thiết kế nội thất và chất lượng món ăn.

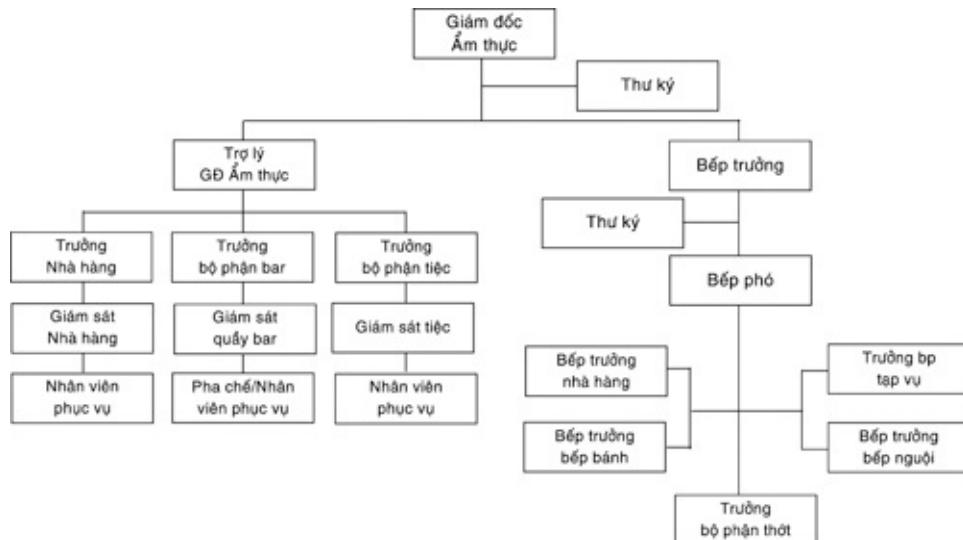
Một sao gắn cho những nhà hàng được đánh giá có những món ăn ngon và Michelin khuyên khách hàng của mình nên sử dụng dịch vụ ẩm thực ở những nhà hàng đó nếu ghé qua trên đường đi. Hai sao gắn cho những nhà hàng có những món ăn tuyệt hảo xứng đáng để tìm đến dù khách hàng có thể phải đi xa hơn từ nơi lưu trú. Cuối cùng, ba sao gắn cho những nhà hàng sở hữu những món ăn ngon độc đáo và đặc sắc không nơi nào có được và rất xứng đáng để thưởng thức dù chỉ một lần trong đời.

Theo Jonas M. Luster<sup>(4)</sup>, một trong những điều kiện để được xem xét gắn sao Michelin là nhà hàng phải nằm trong khu vực hoạt động kinh doanh của hãng sản xuất lốp xe hơi Michelin.

Tại Việt Nam, Michelin có trụ sở ở thành phố Hồ Chí Minh và chi nhánh ở Hà Nội. Như vậy các nhà hàng ở Việt Nam chỉ cần tập trung vào

những tiêu chuẩn để lọt vào sự chú ý của đội ngũ thẩm định xếp hạng sao Michelin. Cuối cùng, dù có gắn sao Michelin hay không gắn sao Michelin thì thái độ và tốc độ phục vụ, món ăn ngon và không khí nhà hàng vẫn là những yếu tố quyết định làm nên tên tuổi của những nhà hàng danh tiếng.

Cơ cấu tổ chức của khối Âm thực thuộc khách sạn như sau:



Cơ cấu tổ chức của khối Âm thực thuộc khách sạn.

*Nhiệm vụ chính của nhân viên phục vụ bàn (waiter/waitress):* sắp xếp bàn, ghế, chào đón khách, giúp khách chọn bàn, chọn món ăn, chọn đồ uống, phục vụ khách ăn uống, thanh toán hóa đơn, tiễn khách và dọn dẹp.

*Nhiệm vụ chính của nhân viên pha chế (bartender):* chào đón khách, giúp khách chọn đồ uống, pha chế đồ uống, nói chuyện với khách, thanh toán hóa đơn, rửa ly, tách và dọn dẹp quầy bar.

*Nhiệm vụ chính của nhân viên phục vụ tiệc (banquet waiter/waitress):* sắp xếp bàn tiệc và các yêu cầu sự kiện, chào đón khách và hướng dẫn khách chỗ ngồi, phục vụ các món ăn và đồ uống, tiếp nhận và xử lý phản nàn của khách, tiễn khách, dọn dẹp.

*Nhiệm vụ chính của nhân viên phụ bếp (commis chef - các bạn muốn trở thành bếp trưởng thì bắt đầu từ vị trí này):* đảm bảo các nguyên tắc vệ sinh an toàn thực phẩm, sơ chế, thực hiện các công việc theo yêu cầu của bếp trưởng, bếp phó.

*Nhiệm vụ chính của nhân viên tạp vụ (steward):* rửa bát, đĩa, nồi,

niêu, xoong chảo, lau chùi vệ sinh các thiết bị, quét dọn sàn bếp, thu dọn rác.

Nghiệp vụ Âm thực bao gồm 14 SOP nghiệp vụ chung, 19 SOP phục vụ bàn, 25 SOP cho nghiệp vụ pha chế quầy bar, 27 SOP cho bếp và tạp vụ và 22 SOP phục vụ tiệc. Trong khuôn khổ cuốn sách này, tôi chỉ liệt kê danh sách để các bạn có thể hình dung khối lượng nghiệp vụ cho lựa chọn nghề nghiệp. Chi tiết từng SOP nghiệp vụ Âm thực sẽ được tôi trình bày ở một cuốn sách riêng về SOP các nghiệp vụ khách sạn.

<b>STT</b>	<b>SOP - Nghiệp vụ chung</b>	<b>STT</b>	<b>SOP - Phục vụ bàn</b>
1	Tác phong và đồng phục	1	Chào đón khách
2	Vắng mặt và nghỉ ốm	2	Sắp xếp bàn khách
3	Hợp giao ban	3	Mở khăn ăn (lap service)
4	Tiếp nhận điện thoại đặt bàn	4	Giới thiệu thực đơn ăn
5	Phụ thu (corkage)	5	Phục vụ nước và bánh mì
6	Sổ bàn giao (logbook)	6	Giới thiệu thực đơn uống
7	Ghi nhận đồ vỡ, hỏng	7	Ghi nhận gọi món
8	Đồ sứ	8	Phục vụ món khai vị
9	Đồ vải (khăn ăn, khăn trải bàn)	9	Rót rượu
10	Đồ đê quên của khách	10	Phục vụ món chính
11	An toàn lao động	11	Mời thực đơn tráng miệng
12	Vệ sinh	12	Phục vụ món tráng miệng
13	Thu ngân	13	Hoá đơn thanh toán
14	Thực đơn	14	Tiễn khách
<b>STT</b>	<b>SOP - Bếp và Tạp vụ</b>	<b>STT</b>	
1	Quy định chung	15	Dọn bàn
2	Mở bếp	16	Phục vụ ăn sáng
3	Bữa sáng	17	Phục vụ ăn trưa và ăn tối
4	Bữa sáng cầm đi (breakfast box)	18	Phục vụ ẩm thực tại phòng
5	Bữa trưa	19	Phục vụ trẻ em
6	Bữa tối	<b>STT</b>	<b>SOP - Pha chế quầy bar</b>
7	BBQ	1	Đồ uống có ga
8	Chế biến gia cầm	2	Nước đóng hộp (chilled juice)
9	Chế biến thịt động vật	3	Nước ép trái cây (juice)
10	Công thức nấu (Recipe)	4	Sinh tố (smoothies)
11	Lò vi sóng	5	Sữa lắc kem trái cây
12	Kho lạnh	6	Đồ uống khai vị
		7	Bia

13	Nhận hàng	8	Cocktail
14	Dụng cụ bếp	9	Mocktail
15	Lau chùi thiết bị	10	Rượu
16	Vệ sinh thớt	11	Rượu Port/Sherry/Grappa
17	Vệ sinh chảo	12	Vang trắng/Vang đỏ
18	Vệ sinh máy cắt	13	Trà đen
19	Lò nướng	14	Cà phê Espresso
20	Máy làm kem	15	Cà phê Cappuccino
21	Nồi hấp	16	Cà phê Latte
22	Máy rửa bát	17	Cà phê Mocha
23	Máy sấy chén bát	18	Cà phê rượu
24	Vệ sinh tủ lạnh	19	Cà phê đen đá
25	Vệ sinh sàn bếp	20	Cà phê sữa đá
26	Xử lý rác	21	Sô cô la nóng
27	Đóng bếp	22	Vệ sinh máy pha cà phê

***Danh sách kiểm tra đầu ngày của Quản lý nhà hàng:***

- Nhân viên có mặt và vắng mặt;
- Đồng phục;
- Bảng tên;
- Sổ bàn giao;
- Các thông báo, chương trình mới;
- Các quầy trong tình trạng sạch sẽ và ngăn nắp;
- Các máy tính làm việc tốt;
- Điện thoại làm việc tốt;
- Các cuốn thực đơn sẵn sàng và sạch sẽ;
- Phiếu nhận thực đơn và bút sẵn sàng và đầy đủ;
- Kiểm tra dao nĩa, đĩa bát, ly, tách;
- Kiểm tra máy pha cà phê;

- Kiểm tra bàn, ghế;
- Kiểm tra hệ thống đèn;
- Kiểm tra hệ thống nước;
- Kiểm tra nhạc;
- Kiểm tra nhà vệ sinh.

### **Công thức nấu/pha chế (recipe)**

Bí mật của những món ăn ngon hay những đồ uống khiến thực khách mê mẩn và làm nên danh tiếng của một nhà hàng nằm ở công thức nấu món ăn hay công thức pha chế. Nhiều bạn có thể cho rằng đó là cảm giác riêng và bí quyết của đầu bếp hoặc người pha chế. Điều đó chỉ đúng với mẹ hay vợ chúng ta ở nhà khi nêm nếm theo cảm xúc và thói quen được truyền dạy hoặc hình thành từ kinh nghiệm để nấu những món ăn tuyệt ngon. Với nhà hàng khách sạn, bạn không thể nấu món ăn hay pha chế rượu dựa trên thói quen hay kinh nghiệm. Tất cả nằm ở công thức và chỉ có công thức. Công thức giúp bạn huấn luyện nhân lực, duy trì chất lượng ổn định và quản lý chi phí.

### **Công thức chế biến của món Club Sandwich:**

Số lượng: 1

Loại đĩa: đĩa dẹt 28,0 cm

Ăn kèm (side dishes):

Thành phần	Số lượng	Đơn vị	Giá 1 đơn vị (đồng)	Chi phí (đồng)
Bánh mì	0,1	Cân	12.000	1.200
Thịt úc gà	0,1	Cân	50.000	5.000
Thịt xông khói	0,1	Cân	180.000	18.000
Trứng gà	1,0	Quả	2.000	2.000
Cà chua	0,06	Cân	8.000	480
Xà lách Mỹ	0,01	Cân	73.000	730
Khoai tây chiên	0,15	Cân	80.000	12.000
Salad trộn (Coleslaw)	0,08	Cân	35.000	2.800
Tương cà (Ketchup)	0,05	Cân	100.000	5.000
Dầu thực vật	0,1	Lít	35.000	3.500
<i>Chi phí nguyên vật liệu (Food Cost)</i>			50.710	
<i>5% đồ hú, hỏng</i>			5.071	
<i>Tổng chi phí sản xuất 1 Club Sandwich</i>			55.781	
<i>Giá bán (bao gồm các chi phí khác)</i>			159.000	
<i>Giá bán thực tế (cộng thuế và phí phục vụ 15%)</i>			182.850	
<i>Tỷ lệ chi phí nguyên vật liệu</i>			35%	

### **Công thức pha chế một số loại Cocktail và Mocktail nổi tiếng:**

- B52: Rượu Rum hương cà phê Kahlúa 20ml, rượu Bailey's 20ml, rượu Contreau 20ml.
- Tequila: Rượu Tequila 40ml, nước cam 200ml, siro lựu 15ml.
- Mojito: Rượu Rum trắng 40ml, nước sôđa, lá bạc hà, 3 thìa đường, 0.2 gram chanh tươi.
- Margarita: Rượu Tequila 40ml, nước chanh tươi 20ml, rượu Contreau 20ml.
- Singapore Sling: Rượu Gin 40ml, rượu Cherry 20ml, nước chanh tươi 30ml, nước sôđa, nước đường 20ml.

- Trà đá Long Island: Rượu Tequila 20ml, rượu Gin 20ml, rượu Rum 20 ml, rượu Vodka 20 ml, nước Coca Cola 20ml, nước chanh 20ml.
- Pinacolada: Nước dứa 60ml, nước cốt dứa 10ml, nước mật mía 10ml.

Trong ngành khách sạn, chi phí nguyên vật liệu dành cho đồ ăn (food cost) khoảng 30% và đồ uống (beverage cost) khoảng 21%. Quản lý chi phí nguyên vật liệu ẩm thực bằng công thức nấu/pha chế còn giúp bạn định lượng được số lượng hàng cần đặt mua và hàng cần dự trữ trong kho phù hợp với số lượng tiêu thụ.

## XỬ LÝ TÌNH HUỐNG:

**Khách hàng:** “Khi chúng tôi bước vào phòng ăn sáng thì một nhân viên phục vụ tiến lại hỏi số phòng và sau đó nói với chúng tôi là cần kiểm tra thêm thông tin. Tôi nói với cô ta là có việc gì cứ báo riêng với tôi vì tôi không muốn ba mẹ tôi lo lắng. Khi ba mẹ tôi vừa ngồi xuống bàn và chuẩn bị ăn sáng thì nhân viên phục vụ lúc nãy đến bên cạnh ba tôi và nói với tôi rằng giá phòng của chúng tôi không bao gồm ăn sáng. Chúng tôi phải trả thêm 15 đô-la cho mỗi người. Tôi phải đứng dậy kéo cô ta ra khỏi bàn và nói tôi hiểu và sẽ trả tiền ăn sáng. Lúc trở lại bàn thì tôi thấy ba mẹ tôi khá lo lắng và hỏi có chuyện gì xảy ra. Cho dù giá phòng không bao gồm ăn sáng thì chúng tôi cũng bằng lòng trả phần thêm nhưng có những cách khác để xử lý việc này thay vì làm như vậy.”

**Xử lý tình huống:** Khi cần thông báo sự việc liên quan đến đoàn khách thì nhân viên phục vụ nên tìm hiểu người có trách nhiệm hoặc trưởng đoàn để làm việc riêng. Nên thông báo cho giám sát trực tiếp nói chuyện với khách hàng. Đối với những sự cố hoặc yêu cầu khó thì thương thuyết với một người bao giờ cũng lợi thế hơn với số đông.

**Khách hàng:** “Bàn bên cạnh có đứa bé khóc gần 10 phút rồi mà không có nhân viên phục vụ nào can thiệp. Khách sạn 5 sao mà nhà hàng không khác gì cái chợ.”

**Xử lý tình huống:** Trẻ em khóc, trẻ em chạy nhảy la hét chơi đùa, khách hàng nói chuyện to tiếng là những tình huống thường xảy ra khiếu nại nhiều nhân viên phục vụ lúng túng trong xử lý. Yêu cầu khách hàng nói nhỏ hoặc dỗ cho trẻ nín khóc có thể gây phật lòng khách hàng. Không yêu cầu thì các khách hàng khác sẽ phản nàn. Tình huống này xảy ra thì nhân

viên phục vụ chỉ còn cách nhẹ nhàng đề nghị khách hàng bế đứa trẻ qua sảnh hoặc câu lạc bộ trẻ em để đỡ nín. Trường hợp khách hàng to tiếng thì cũng phải can thiệp bằng cách đề nghị khách hàng giảm âm lượng khi trò chuyện để tránh ảnh hưởng khách hàng khác.

**Khách hàng:** “*Phục vụ thì chậm mà gọi nhân viên phục vụ thì thật khó xử. Có hai nữ nhân viên đang mang thai có lẽ ở tháng thứ 6. Vợ tôi đã không dám yêu cầu rót nước vì ngại.*”

**Xử lý tình huống:** Khách hàng không thoái mái khi được phục vụ bởi nữ nhân viên đang mang bầu cho dù nữ nhân viên đó hoàn toàn khỏe mạnh và đáp ứng công việc. Nữ nhân viên phục vụ mang bầu nên được chuyển sang làm những công việc hạn chế phục vụ trực tiếp khách hàng như thu ngân, nhận điện thoại đặt bàn.

**Khách hàng:** “*Tôi có phiếu miễn phí dùng bữa trưa tại nhà hàng theo gói hội viên nhưng nó hết hạn vào thứ hai tuần sau, đúng ngày tôi phải đi công tác. Vì vậy, trưa Chủ nhật tôi dẫn vợ tôi đi ăn trưa tại nhà hàng. Khi chúng tôi đến khách sạn thì nhân viên nhà hàng thông báo họ không có buffet trưa Chủ nhật và đề nghị chúng tôi quay lại vào thứ hai. Tôi không thể quay lại vì tôi đi công tác từ tối muộn cùng ngày. Họ đã từ chối phục vụ dù tôi biết họ có thể để chúng tôi gọi món.*”

**Xử lý tình huống:** Trường hợp điển hình của việc thiếu trách nhiệm và không có cảm xúc đối với nhu cầu của khách hàng. Cuối cùng, sau khi nhận được phản nàn thì Tổng giám đốc khách sạn vẫn phải tặng voucher miễn phí khác cho khách vì họ là khách hội viên. Tuy nhiên, sự hài lòng đã mất đi trong khi đáng lẽ có thể được xử lý đơn giản từ lúc đầu. Nhân viên phục vụ khi đó cần phải báo cáo cấp quản lý ngay để có phương án giải quyết (phục vụ gọi món bữa trưa vì khách hàng đã đến nhà hàng).

## CHƯƠNG 2. TIỆC

Nói đến tiệc thì trải nghiệm của khách lưu trú không nhiều nhưng ít ai biết tiệc chính là bông hoa rực rỡ thu hút khách lưu trú và khách ẩm thực cho khách sạn. Những sự kiện hay bữa tiệc hàng trăm người được tổ chức thành công là hàng trăm khách hàng hài lòng sẵn sàng giới thiệu khách hàng đến lưu trú tại khách sạn. Hội nghị khách hàng, đại hội cổ đông, hội nghị tổng kết, tiệc nhân viên cuối năm, đám cưới là những sự kiện đòi hỏi tính chuyên nghiệp và tinh tế trong tổ chức, tốc độ và chăm chút trong phục vụ.

Trong tổng doanh thu ẩm thực của khách sạn thì doanh thu từ tiệc chiếm hơn 55% còn lại là 35% từ doanh thu nhà hàng, 6% từ doanh thu quầy bar và 4% từ doanh thu ẩm thực tại phòng (room service). Như vậy nếu xác định xu hướng và tương lai của khách sạn là ẩm thực thì tiệc cũng như nhà hàng cần phải thực thi những chiến lược khác với những lối mòn cũ. Cạnh tranh với tiệc và sự kiện của khách sạn là những công ty tổ chức sự kiện, những trung tâm hội nghị tiệc cưới ngày càng chuyên nghiệp về tổ chức, đẳng cấp về dịch vụ và hoàn hảo về cơ sở vật chất. Nếu không biết đầu tư về nhân lực, cơ sở vật chất và thiết bị cũng như theo đuổi chiến lược giá phù hợp, chúng ta sẽ thua trong cuộc cạnh tranh khốc liệt này.



Khác biệt đầu tiên đến từ đội ngũ bán tiệc cho khách sạn. Trường nhóm

bán tiệc (Banquet Sale Manager) của Khối bán hàng và tiếp thị và Trưởng nhóm Tiệc (Banquet Manager) của Khối Âm thực cần phối hợp tác chiến chặt chẽ từ xác định khách hàng mục tiêu, tạo sản phẩm và giá phù hợp với nhóm khách hàng mục tiêu đến thiết kế các tờ rơi và video clip quảng cáo dịch vụ sự kiện và tiệc của khách sạn. Nhóm khách hàng mục tiêu đầu tiên chính là nhóm khách hàng công ty đang lưu trú tại khách sạn. Chúng ta đã có các dữ liệu và liên hệ của họ. Hãy kết hợp thành một gói sản phẩm để mỗi công ty có sử dụng dịch vụ lưu trú tại khách sạn đều không thể từ chối sử dụng dịch vụ tiệc và sự kiện tại khách sạn. Tìm hiểu xem các công ty tổ chức sự kiện và các trung tâm hội nghị tiệc cưới họ tiếp thị như thế nào, bán hàng cho nhóm khách hàng nào, thiết kế những sản phẩm như thế nào và cách thức tổ chức ra làm sao để áp dụng tương tự. Ở những khách sạn 4 sao và 5 sao thì các bạn có tất cả những thế mạnh mà các công ty tổ chức sự kiện có được và có thể sáng tạo hơn thế nữa, các bạn có danh tiếng và sự sang trọng không thể so sánh được. Nên nhớ rằng khi bạn thu hút được hàng trăm, hàng nghìn người đến khách sạn của bạn mỗi tuần, mỗi tháng thì đội ngũ tiếp thị bán hàng của bạn có hàng trăm, hàng nghìn cơ hội tiếp thị và chào bán những dịch vụ khác của khách sạn. Ít nhất các bạn cũng có thể thu thập được dữ liệu khách hàng dành cho những chiến dịch bán hàng của mình.

### ***Một số bí quyết tác nghiệp của Trưởng nhóm Tiệc tại khách sạn:***

- Tuyển chọn và đào tạo đội ngũ phục vụ tiệc, lễ tân tiệc có tác phong chuyên nghiệp, hình ảnh thân thiện và tươi vui, tác nghiệp thành thạo.
- Thiết kế không gian hội nghị và không gian tiệc ấn tượng, cá tính và gần gũi với chủ tiệc. Sử dụng hoa, sắp xếp bàn ghế, trang hoàng lối ra vào khác biệt và tinh tế, thậm chí đồng phục của nhân viên được thay đổi phù hợp sẽ khiến khách dự tiệc ấn tượng và ghi nhớ.
- Đảm bảo đồ ăn nóng, ngon và phục vụ nhanh chóng.
- Từ lúc bắt đầu đến khi kết thúc sự kiện hoặc tiệc, Trưởng nhóm tiệc cử một nhân viên lễ tân túc trực với điện đàm liên tục bên cạnh chủ tiệc hoặc người phụ trách điều phối của chủ tiệc để kịp thời tiếp nhận và truyền tải mọi yêu cầu phát sinh cũng như nhanh chóng xử lý các sự cố. Hầu hết các phàn nàn và sự cố trở nên trầm trọng do không theo sát và thực hiện tốt những yêu cầu của những người chịu trách nhiệm bên

phía khách hàng.



### **Trình tự tổ chức tiệc/sự kiện**

a. Xây dựng chương trình:

- Phiếu yêu cầu sự kiện (BEO).
- Thiết kế chủ đề sự kiện.
- Lắp đặt hệ thống hình ảnh, âm thanh, ánh sáng.
- Lựa chọn đội ngũ điều phối, phục vụ.

b. Chạy chương trình:

- Điều phối đón khách.
- Điều phối đỗ và đậu xe.
- Điều phối phục vụ ăn uống.
- Kịch bản xử lý khẩn hoảng.

c. Kết thúc chương trình:

- Tiễn khách.
- Tháo dỡ thiết bị hình ảnh, âm thanh, ánh sáng.
- Dọn dẹp bàn ghế.
- Thu dọn rác.

*Banquet event order*, viết tắt là BEO là văn bản chi tiết về tiệc/sự kiện như bản hợp đồng nội bộ nhằm phối hợp các bộ phận liên quan trong

khách sạn hoàn thành tiệc/sự kiện theo đúng yêu cầu của khách hàng, đảm bảo chất lượng phục vụ và lợi nhuận cho khách sạn.

## BANQUET EVENT ORDER BEO NO: SG - 1234

### HỘI NGHỊ TỔNG KẾT HOẠT ĐỘNG KINH DOANH NĂM 2014

#### TỔNG CÔNG TY ABC

Tổng công ty ABC Địa chỉ: 123 đường C, quận 1, TP.HCM Liên hệ: Mr.PR - 098 123 4567	Điều phối: Ms. Banquet Sale - 091 234 5678 Mr. Banquet Manager - 090 234 5678 Ngày phát hành BEO: 2/1/2015
Thông tin khách: Người Việt Thực đơn trưa và tối: Set Menu Thực đơn chay: Không có Tea Break: Cà phê, trà, trái cây và bánh Nước uống bữa trưa: Soft drink, nước tráng tinh khiết, nước cam/táo (hộp) Nước uống bữa tối: Soft drink, Bia Hêneniken, nước cam/táo (hộp) trong 3 giờ Khách đem rượu vào (miễn phí 3 chai đầu tiên)	Số lượng khách dự kiến: 400 Số lượng khách thực tế: 420 Yêu cầu đặc biệt: - Phục vụ theo kiểu Fine Dining, toàn bộ phục vụ là nam, mặc áo dài truyền thống) - Bàn tiệc trang trí kiểu Sài Gòn xưa

No	Ngày	Thời gian	Nội dung	Địa điểm	Số lượng dự kiến	Số lượng thực tế
1	15/1/2015	09:00-11:00	Hội nghị	Hội trường A	400	400
2	15/1/2015	11:00-11:15	Nghỉ giải lao	Hội trường A	400	400
3	15/1/2015	11:15-12:00	Hội nghị	Hội trường A	400	400
4	15/1/2015	12:00-13:30	Ăn trưa	Nhà hàng C	400	410
5	15/1/2015	13:30-15:30	Hội nghị	Hội trường A	400	400
6	15/1/2015	15:30-15:45	Nghỉ giải lao	Hội trường A	400	400
7	15/1/2015	15:45-17:00	Hội nghị	Hội trường A	400	400
8	15/1/2015	19:00-22:30	Gala Dinner	Hội trường B	400	420

BÉP

TIỆC

<p><b>Khai vị</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gỏi ngó sen tôm thịt</li> <li>- Gỏi hoa chuối vịt quay</li> <li>- Salad dầu giấm</li> <li>- Bánh phồng tôm</li> </ul> <p><b>Súp</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Súp bắp thịt cua</li> <li>- Súp bí đỏ</li> </ul> <p><b>Món chính</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mì xào hải sản</li> <li>- Cơm chiên Dương Châu</li> <li>- Rau xào thập cẩm</li> <li>- Bò náu đậu</li> <li>- Bánh mỳ</li> </ul> <p><b>Tráng miệng</b></p> <p>Trái cây nguyên quả (mận, táo Việt Nam, chuối cau, quýt, chôm chôm)</p>	<p><b>Set up hội trường A (layout đính kèm)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 2 bàn lễ tân (kết khăn trắng)</li> <li>- Thảm đỏ đón khách</li> <li>- Sân khấu (phông, bục phát biểu, bàn chủ toạ đoàn 6 ghế)</li> <li>- Bàn ghế kiểu phòng học</li> <li>- Biểu ngữ hai bên tường</li> <li>- 10 bàn cocktail đặt ở hành lang cho tea break</li> </ul> <p><b>Set up hội trường B (ăn trưa - layout đính kèm)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 3 bàn VIP (9 pax/bàn)</li> <li>- 50 bàn thường (8 pax/bàn)</li> </ul> <p><b>Set up hội trường B (Gala Dinner - layout đính kèm)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 2 quầy Buffet</li> <li>- 3 bàn VIP (9 pax/bàn)</li> <li>- 50 bàn thường (8 pax/bàn)</li> <li>- Sân khấu (phông, hệ thống âm thanh, ánh sáng, hình ảnh)</li> </ul>
<p><b>HOUSEKEEPING</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hoa trang trí tông xanh &amp; hồng kiểu truyền thống</li> <li>- 01 Hoa bục phát biểu</li> <li>- 02 Hoa lễ tân</li> <li>- 10 Hoa bàn cocktail</li> </ul> <p><b>BẢO VỆ</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Đảm bảo không để khách lạ thăm nhập</li> <li>- Điều phối đậu xe</li> <li>- Can thiệp khi có sự cố</li> </ul>	<p><b>KỸ THUẬT</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 2 màn hình chiếu, 2 máy chiếu</li> <li>- Thuê ngoài màn hình sân khấu, âm thanh, ánh sáng</li> <li>- Bật, tắt đèn theo chương trình tiệc</li> </ul>
	<p><b>LỄ TÂN</b></p> <p>Ngày sự kiện</p> <p style="text-align: center;"><b>HỘI NGHỊ TỔNG KẾT HOẠT ĐỘNG KINH DOANH NĂM 2014 CÔNG TY ABC 15/01/2015</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Đặt biển thông báo sự kiện ở Tiền sảnh</li> <li>- Vui lòng hướng dẫn khách tới phòng Hội nghị A</li> </ul>
	<p><b>KẾ TOÁN</b></p> <p>40% thanh toán khi ký hợp đồng</p> <p>40% thanh toán vào ngày 15/1/2015</p> <p>20% sau khi kết thúc sự kiện</p> <p>Vui lòng theo dõi thời hạn hợp đồng để đôn đốc, nhắc nhở bộ phận Banquet Sale</p>

Để đảm bảo các bộ phận trong khách sạn nắm rõ và phối hợp tốt phục vụ sự kiện, các Trưởng bộ phận liên quan cung cấp dịch vụ trong BEO cần phải ký xác nhận và giữ một bản sao để triển khai với bộ phận mình. Trưởng bộ phận Tiệc nên điều phối mỗi sự kiện như một dự án với kế hoạch và phân công rõ ràng.

Các khách sạn và khu nghỉ dưỡng thường được xây dựng tại những vùng du lịch, những điểm đến có các hoạt động lễ hội, sự kiện hoặc vui chơi giải trí nổi tiếng. Las Vegas từ một ga xe lửa nhỏ trên sa mạc trở thành trung tâm giải trí và nghỉ dưỡng của thế giới nhờ những sòng bạc và các hoạt động vui chơi giải trí. Từ việc xây dựng khách sạn vài chục phòng để phục vụ những người đánh bạc, ngày nay Las Vegas có những đại khách sạn hàng nghìn phòng để phục vụ chủ yếu du khách lưu trú vì những hoạt động lễ hội và vui chơi giải trí. Có hoạt động vui chơi giải trí thì khách cần khách sạn để ở lại, có dịch vụ lưu trú và dịch vụ ẩm thực thì phát triển thêm nhiều dịch vụ vui chơi giải trí khác để giữ chân khách ở lại khách sạn lâu hơn và tiêu nhiều tiền hơn. Mỗi quan hệ tương hỗ này tuyệt nhiên không phải là câu chuyện con gà quả trứng. Điểm đến và các hoạt động lễ hội và vui chơi giải trí phải phát triển trước để khách sạn được xây dựng đáp ứng nhu cầu lưu trú và ẩm thực. Những khách sạn được xây dựng ở những vùng hạn chế các hoạt động lễ hội và vui chơi giải trí thì cần tự phát triển dịch vụ vui chơi giải trí của chính mình để thu hút và lưu giữ du khách. Việt Nam là đất nước có nền văn hóa riêng có và những danh lam thắng cảnh độc đáo để các khách sạn có thể khai thác những loại hình vui chơi giải trí đặc sắc từ chính những đặc điểm riêng có của văn hóa và độc đáo của danh lam thắng cảnh.

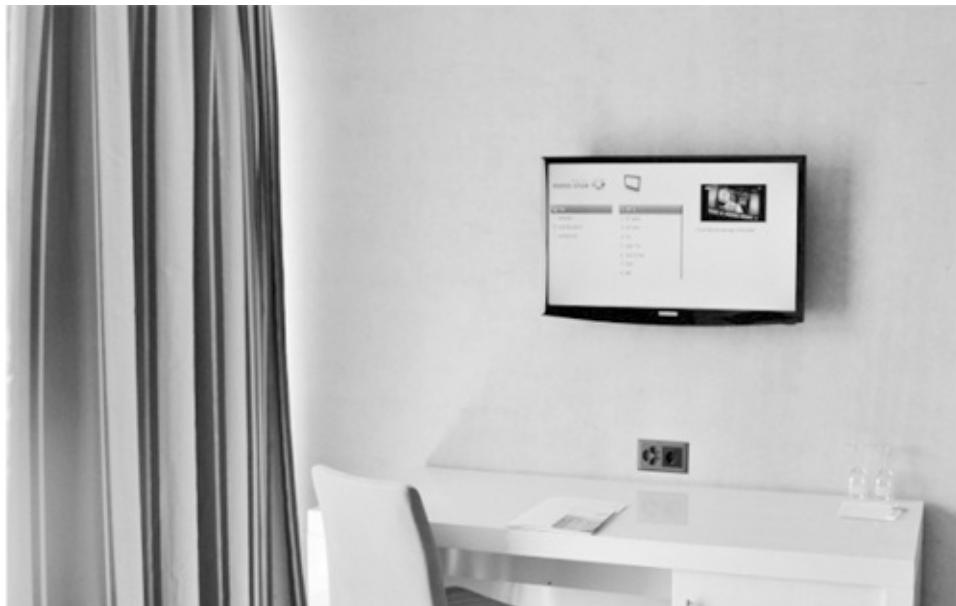
Dịch vụ vui chơi giải trí cũng như cơ sở vật chất phục vụ vui chơi giải trí ở các vùng du lịch và các khách sạn tại Việt Nam bị đánh giá là thiếu và đơn điệu. Chúng ta không thiếu tiền và không thiếu sự sáng tạo. Chúng ta thiếu tầm nhìn, thiếu kinh nghiệm và không có nhận thức đúng đắn về vai trò quan trọng của các hoạt động vui chơi giải trí đối với dịch vụ lưu trú và dịch vụ ẩm thực. Các nước và vùng lãnh thổ lân cận với chúng ta như Thái Lan, Singapore, Indonesia, Malaysia, Hồng Kông đã phát triển cơ sở hạ tầng và dịch vụ giải trí đa dạng và hấp dẫn mà chi phí dịch vụ hàng không

và dịch vụ lưu trú đang ngày càng rẻ hơn so với Việt Nam. Du khách Việt Nam đang trở thành những du khách được chào đón mạnh mẽ tại Thái Lan, Singapore với những ưu đãi, khuyến mãi ồ ạt còn du khách nước ngoài thì một đi không trở lại. Du lịch Hồng Kông đã có trang web phiên bản tiếng Việt để quảng bá (<http://www.discoverhongkong.com/vn>); đảo Sentosa, vườn chim Jurong ở Singapore đang dần trở nên quen thuộc với người Việt.

Trong khi chưa có những Disneyland hay Sentosa tại Việt Nam thì các khách sạn không thể khoanh tay ngồi chờ và nhìn số lượng khách giảm đi mỗi ngày. Các khách sạn chỉ còn một lối thoát duy nhất là tự phát triển những dịch vụ vui chơi giải trí của chính mình phù hợp với điều kiện tự nhiên tại địa bàn và quy mô của khách sạn. Điều quan trọng nhất không nằm ở cơ sở vật chất mà nằm ở các hoạt động để khách hàng trải nghiệm.

Nói đến tivi trong phòng khách thì cả khách hàng và những người làm nghề khách sạn đều có chung suy nghĩ rằng đó chỉ là tiện nghi cần phải có trong phòng khách sạn để xem tin tức và không có nhu cầu giải trí. Hãy thử nghĩ khác. Khách hàng không có nhu cầu giải trí với các chương trình tivi khi lưu trú tại khách sạn hay do các chương trình tivi quá chán, quá đơn điệu nên khách hàng không thấy hấp dẫn? Khách hàng không thấy hấp dẫn và thích thú khi các chương trình tivi và bản thân chiếc tivi không khác chiếc tivi ở nhà của họ. Giải trí trong phòng khách sạn ngày nay phải hướng tới những tiện nghi mà khách hàng không thể tìm thấy ở phòng khách hay phòng ngủ nhà họ. Không lẽ vượt hàng trăm, hàng nghìn cây số đến khách sạn để sử dụng những chiếc tivi và xem những chương trình giống như nằm ở nhà mình? Nếu có một chiếc tivi có khả năng kết nối các thiết bị thông minh của khách hàng như điện thoại thông minh, máy tính bảng, máy tính cho phép khách hàng truy cập Internet, xem video clip từ YouTube, gọi điện thoại qua Skype, Viber, trình chiếu chơi game và xem những bộ phim ưa thích theo lựa chọn riêng. Nếu chiếc tivi ấy cho phép khách hàng giao tiếp với nhân viên lễ tân để nhận tin nhắn, kiểm tra hóa đơn, thanh toán hóa đơn, liên hệ nhân viên nhà hàng để xem thực đơn và chọn món ăn, yêu cầu nhân viên sai phái đặt chỗ xem kịch, đặt vé máy bay hoặc tham khảo thông tin vui chơi giải trí thì có khách hàng nào còn xem chiếc tivi trong phòng khách sạn của bạn là “vật trang trí” nữa? Nếu chiếc

tivi ấy cho phép bộ phận kỹ thuật của khách sạn ngồi tại phòng kỹ thuật có thể thay đổi hoặc bổ sung các chương trình mới, kiểm tra các sự cố đường truyền mà không cần phải gõ cửa từng phòng khách. Nếu hệ thống tivi giúp bộ phận kỹ thuật tiết kiệm thời gian và giảm thiểu sai sót bằng việc có thể dùng USB để sao chép những cài đặt từ một tivi đến tất cả các tivi khác trong khách sạn. Nếu có hệ thống tivi ấy thì người làm khách sạn có ao ước không?



Tivi thông minh.

Khách sạn 5 sao Shilla Seoul ở Hàn Quốc, khách sạn Cosmopolitan ở Las Vegas, Mỹ, khách sạn Clark & Grand ở Chicago, Mỹ là 3 khách sạn đi tiên phong trong ngành công nghiệp khách sạn thế giới về ứng dụng công nghệ tivi thông minh của Samsung trong phòng khách sạn và đã gặt hái những thành quả vượt sức tưởng tượng. Ông Ken Barnes, Phó Chủ tịch phụ trách công nghệ thông tin của tập đoàn White Lodging Services (Tập đoàn sở hữu Khách sạn Clark & Grand) chia sẻ: “*Tỉ lệ trực trắc của hệ thống tivi cũ là 1,5%, với hơn 630 phòng đồng nghĩa với việc chúng tôi phải nhận ít nhất 10 cuộc gọi từ khách hàng đến Phòng Kỹ thuật để xin tư vấn và trợ giúp mỗi ngày. Với hệ thống tivi thông minh của Samsung, chúng tôi không gặp bất cứ trực trắc nào nữa. Bên cạnh đó, công nghệ thân thiện với môi trường của màn hình LED tiết kiệm 50% năng lượng so với màn hình Plasma, giúp Clark & Grand tiết kiệm thêm chi phí duy trì thực tế mà vẫn đảm bảo được thiết kế sang trọng với viền benzel mỏng hơn và hệ thống loa 3D chìm. Cứ mỗi đô-la tiết kiệm được từ chi phí phát triển thì*

*cũng là mỗi đô chúng tôi tăng thêm cho doanh thu của mình.*" Tại Việt Nam, hai khách sạn 5 sao là New World và Renaissance Riverside đã lắp đặt hơn 800 chiếc tivi thông minh của LG trong nỗ lực thay đổi quan niệm giải trí trong phòng của khách sạn. Khách sạn nào sẽ tiếp nối danh sách này?

Spa là phương pháp chăm sóc sức khỏe và thư giãn lâu đời nhất trên thế giới. Một spa tiêu chuẩn được đánh giá dựa trên 10 tiêu chí: trang thiết bị, thiết kế nội thất, màu sắc, mùi hương, âm nhạc, sự yên tĩnh, vệ sinh, mỹ phẩm, sự đa dạng của gói dịch vụ và tay nghề của kỹ thuật viên. AAA và Forbes cũng đánh giá xếp hạng spa trong khách sạn từ 1 sao/kim cương đến 5 sao/kim cương trên khắp thế giới từ Mỹ, Canada, châu Âu đến Nhật Bản, Thái Lan và Trung Quốc. Các spa được xếp hạng luôn có những dịch vụ trị liệu lý tưởng dành cho da, mặt, cổ, tay, chân và toàn thân với sự hỗ trợ của các dược phẩm cao cấp có nguồn gốc thảo dược và trang thiết bị hiện đại. Kỹ thuật viên của spa cao cấp luôn phải có đôi bàn tay mềm mại, không chai sần, không có mồ hôi. Họ được đào tạo chuyên sâu với sự am hiểu về cơ thể, nhất là về da và các phương pháp trị liệu để giúp du khách bỏ lại những ồn ào, bụi bặm, để trở nên thư thái và làm cho cơ thể cũng như tâm hồn chìm đắm trong thế giới bình yên ngập tràn hương thơm thanh thoát cùng với âm nhạc du dương của spa. Từ đó, spa giúp khách hàng tái tạo nguồn sinh lực và đẩy lùi những nguy cơ stress. Tại Mỹ, theo một điều tra của Gallop năm 2004, có đến 33% du khách cân nhắc đến spa khi lựa chọn điểm đến và khách sạn lưu trú. Việt Nam có đầy đủ các tiềm năng về thiên nhiên, cơ sở vật chất và con người để phát triển dịch vụ spa đẳng cấp thế giới.



Spa.

Năm 2013, độc giả của tạp chí *Travel + Leisure* tại Mỹ đã bình chọn dịch vụ spa của khu nghỉ dưỡng The Nam Hai Hội An và khách sạn Sofitel Legend Metropole Hà Nội là 2 trong số 5 khách sạn có dịch vụ spa tốt nhất thế giới. Tháng 10 năm 2014, Khu nghỉ dưỡng InterContinental Danang Sun Peninsula đã được World Travel Awards trao tặng giải *Khu nghỉ dưỡng có spa tốt nhất Việt Nam*. Năm 2015, khu nghỉ dưỡng Fusion Maia Da Nang và Vedana Lagoon Resort & Spa Huế được giải thưởng Khách sạn Quốc tế (International Hotel Awards) vinh danh dịch vụ spa tốt nhất Việt Nam. Tuy nhiên, dịch vụ spa trong các khách sạn và khu nghỉ dưỡng hầu hết còn thiếu, hoặc làm cho có hoặc giá dịch vụ rất đắt nhưng chất lượng dịch vụ chưa tương xứng. Với tổng chi phí chiếm 18-20% tổng doanh thu spa, chi phí vận hành cho spa không phải là gánh nặng so với những lợi ích mang lại cho khách hàng và cho khách sạn. Chi phí lớn nhất chủ yếu ở đội ngũ nhân lực.

Khoa học tiếp thị ngày nay chỉ ra rằng ở rất nhiều sản phẩm tiêu dùng, khách hàng thực sự là những đứa trẻ chứ không phải là cha mẹ chúng. Các gia đình ngày nay có điều kiện kinh tế tốt hơn, chăm lo cho con cái nhiều hơn nhưng lại sinh ít con hơn nên người ảnh hưởng nhiều nhất đến các quyết định mua sắm hoặc vui chơi giải trí là những đứa trẻ. Các ngân hàng tung ra các sản phẩm tiết kiệm dành cho trẻ em để mong lôi kéo bố mẹ

chúng sử dụng sản phẩm ngân hàng. Theo một nghiên cứu của AC Nielsen, hai phần ba trẻ em ảnh hưởng đến việc quyết định của cha mẹ, nếu trẻ không thích thì cha mẹ sẽ không mua nữa. Đối với khách sạn hoặc khu nghỉ dưỡng của bạn và rộng ra là cả một điểm đến, nếu trẻ em trong gia đình không thích thì xác suất gia đình đó quay trở lại là rất thấp. Nếu khách sạn của bạn làm cho trẻ em thích thú và mê mẩn, chúng sẽ nhắc nhở và mè nheo đến khi cha mẹ đưa chúng quay trở lại mới chịu. Đó là lý do các khách sạn và khu nghỉ dưỡng tiêu chuẩn đều có câu lạc bộ trẻ em (kids club).



Câu lạc bộ trẻ em.

Chưa hết, câu lạc bộ trẻ em còn có dịch vụ trông giữ trẻ (babysitter) để những đôi vợ chồng trẻ có thể thoải mái đưa bé đi nghỉ cùng mà vẫn có được những giây phút riêng tư lặng mạn dành cho nhau. Khi tìm hiểu thông tin về khách sạn hoặc khu nghỉ dưỡng của bạn, nếu không có câu lạc bộ trẻ em thì có thể bạn đã mất đi một số lượng lớn khách hàng có gia đình trẻ vào khách sạn, khu nghỉ dưỡng của đối thủ cho dù dịch vụ lưu trú và dịch vụ ẩm thực của bạn hấp dẫn.

Lịch sử khách sạn thế giới bắt đầu từ những quán rượu kiêm quán trọ phục vụ người di cư ở châu Mỹ. Hình ảnh quen thuộc khi bước vào cửa là

hình ảnh ông chủ nhà trọ đứng đằng sau quầy bar phục vụ đồ uống và trên lầu là các phòng trọ mà ngày nay chúng ta vẫn thấy trong các bộ phim lịch sử Mỹ hoặc những bộ phim cao bồi miền Viễn Tây. Từ khách sạn 12 phòng đầu tiên trên thế giới mang tên The Union Public được xây dựng năm 1793 tại Washington, Mỹ đến những đại khách sạn hàng nghìn phòng đi khắp thế giới ngày nay, quầy bar khách sạn đã lùi dần vào trong để nhường chỗ cho những tiền sảnh long lanh và ấn tượng.



Tuy nhiên, trong tâm thức của khách lưu trú, quầy bar vẫn như hình ảnh của những quán trọ miền Viễn Tây, nơi họ có thể trò chuyện với ông chủ quán trọ (ngày nay là những bartender - nhân viên pha chế), làm quen với những người bạn mới hoặc đơn giản ngồi một mình bên ly rượu, lắng nghe tiếng nhạc lẩn lộn với tiếng ồn ào xung quanh và xem những pha biểu diễn của bartender.

Cũng như nhà hàng, quầy bar khách sạn muốn thu hút và hấp dẫn khách hàng cũng cần có bầu không khí riêng (ambiance), đồ uống đặc sắc và những bartender tài năng. Cách tốt nhất để tạo bầu không khí cho quầy bar là học hỏi các quán bar nổi tiếng trên phố và chọn lấy một phong cách phù hợp với các nhóm khách hàng của khách sạn. Hãy biến quầy bar khách sạn của bạn thành một điểm đến thu hút những khách hàng địa phương. Chính những khách hàng địa phương sẽ tạo cho khách lưu trú những cảm giác khiến họ không cần phải lao ra khỏi khách sạn để tìm kiếm.

Tiệc cocktail của Tổng giám đốc dành cho khách lưu trú mỗi tuần một lần được nhiều khách sạn tổ chức nhằm tạo hoạt động giải trí cho khách của khách sạn, đặc biệt là nhóm khách lưu trú dài hạn. Tiệc cocktail vừa là cơ hội để lãnh đạo khách sạn làm quen và xây dựng mối quan hệ gần gũi với khách lưu trú vừa là dịp để khách hàng làm quen với nhau. Khách lưu trú được thưởng thức cocktail miễn phí, xem những chương trình biểu diễn và tham gia rút thăm trúng thưởng những phiếu miễn phí dịch vụ lưu trú, ẩm thực và vui chơi giải trí của khách sạn. Tiệc có thể được tổ chức ở quầy bar, bên bể bơi hoặc trong nhà hàng tùy theo chủ đề của tuần hay theo sáng tạo của những người tổ chức như một cách quảng bá các dịch vụ đến khách hàng một cách tinh tế. Với một khách sạn boutique nhỏ bạn cũng có thể tổ chức định kỳ những tiệc cocktail ý nghĩa như thế mà không cần những điều kiện cơ sở vật chất hoành tráng. Quyền năng sáng tạo nằm trong tay các bạn.

## CHƯƠNG 2. NGOÀI TRỜI

Các hoạt động vui chơi giải trí ngoài trời thường đa dạng và khác nhau ở mỗi khách sạn do sự khác nhau về vị trí địa lý, điều kiện tự nhiên, khí hậu và quy mô của khách sạn. Nhưng sự sáng tạo của các bạn thì không có giới hạn. Hãy đặt mình vào cảm xúc và trải nghiệm của khách hàng để tạo ra những dịch vụ vui chơi giải trí đặc sắc và riêng có. Những dịch vụ vui chơi giải trí khiến khách hàng của bạn phải lưu lại lâu hơn và phải quay trở lại bất cứ lúc nào có thể. Nên nhớ rằng ngành khách sạn ngày nay đang bị cạnh tranh gay gắt bởi rất nhiều những hình thức lưu trú thay thế. Bạn cần thoát ra khỏi tư duy lưu trú bằng đầy mạnh tư duy âm thực và tư duy vui chơi giải trí trong việc tạo ra những dịch vụ khách sạn cạnh tranh. Âm thực và vui chơi giải trí là tương lai và lợi thế cạnh tranh tuyệt đối mà các hình thức lưu trú thay thế không thể cạnh tranh nổi với khách sạn. Vui chơi giải trí ngoài trời là một trong những chìa khóa thành công.

Trong khi khu vực khách sạn của bạn trú đóng không có những khu vui chơi giải trí ngoài trời như Disneyland thì khách sạn phải tự tạo ra cho mình những hình thức giải trí ngoài trời để thu hút và lưu giữ khách hàng. Mùa hè vừa rồi tôi và gia đình đi Đà Lạt chơi. Làng Cù Làn là một sản phẩm du lịch nằm trong một thung lũng nhỏ có hồ nước, rừng thông bao quanh, có dịch vụ lưu trú, có dịch vụ ẩm thực và dịch vụ vui chơi giải trí. Chúng tôi chỉ đến xem và ăn bữa trưa rồi trở về khách sạn ở trung tâm Đà Lạt nhưng có một điểm ở làng Cù Làn làm tôi ấn tượng bên cạnh cảnh quan thiên nhiên. Đó là tour đi xe Jeep vượt suối. Một đoạn đường vài trăm mét vượt đèo lội suối được con người tạo nên với tốc độ xe Jeep chạy 10 km/giờ đi hết 15 phút với một vài đoạn đổ dốc qua suối, một vài đoạn cua tay áo lên dốc cheo leo nhưng cho chúng tôi những cảm giác vừa thích thú, vừa sợ hãi. Khi kết thúc đoạn đường thì cảm giác còn lại với chúng tôi tại thời điểm đó và theo mãi đến khi về Sài Gòn là thực sự trải nghiệm. Khi ra về thì chúng tôi leo ngược lên đỉnh đồi bằng hai cây cầu treo vắt qua hai con suối cạn. Tất cả chỉ nằm gọn trong một khuôn viên không lớn nhưng các bạn ở làng Cù Làn đã tạo ra một ấn tượng không nhỏ cho du khách.

Vui chơi giải trí ngoài trời là thách thức cảm giác mạnh, là tìm kiếm khám phá, là hồi hộp háo hức, là cầm sò chậm nǎm, hòa mình và chìm đắm với các hoạt động. Rất nhiều các hoạt động vui chơi giải trí ngoài trời

tùy thuộc điều kiện tự nhiên và quy mô khách sạn như bể bơi, tennis, golf, sân tập golf, đua xe mô hình, đua lạc đà, trượt cỏ, dù lượn, lướt sóng, lướt ván, chèo thuyền, bắn súng sơn, leo núi mô hình, trượt pa-tanh, lặn biển ngắm san hô...



Bể bơi là một trong những điểm nhấn giải trí quan trọng trong chuỗi trải nghiệm của khách lưu trú tại khách sạn. Hình ảnh bể bơi hấp dẫn và độc đáo cũng là yếu tố then chốt trong quyết định lựa chọn khách sạn và khu nghỉ dưỡng của du khách, đặc biệt ở vùng du lịch. Bể bơi khách sạn ngày nay không còn đơn giản là việc đào một cái hố trong khuôn viên khách sạn, đổ nước vào, xây một quầy bar và bày mấy cái ghế nằm để giải quyết nhu cầu bơi lội. Bể bơi ngày nay phải được thiết kế và xây dựng như một công trình nghệ thuật với phong cách độc đáo khiến khách hàng khao khát được trải nghiệm dù chỉ một lần trong đời. Ngày nay, khi quyết định thiết kế và xây dựng bể bơi khách sạn, các bạn cần đặt mình vào khách hàng theo 3 tiêu chí: vận động, thư giãn và thưởng ngoạn. Thiết kế bể bơi phải nằm trong tổng thể thiết kế khách sạn ngay từ đầu trong ý đồ phục vụ nhóm khách hàng đã được xác định để tạo ấn tượng mạnh và đảm bảo các tiêu chuẩn an toàn.

Bể bơi khách sạn Marina Bay Sands, Singapore sẽ khiến bạn choáng váng và sợ hãi bởi bể bơi có chiều dài 150 mét này được đặt trên đỉnh của 3 tòa tháp khách sạn ở độ cao 200 mét. Khi sải tay bơi trong bể bơi của Marina Bay Sands, bạn có cảm giác mình đang bơi giữa trời vũ trụ.

trung vô tận. Trên hồ có những ghế phao bồng bềnh để bạn có thể nằm hoặc ngồi trò chuyện hay đắm mình dưới thác nước giữa bầu trời bao la. Bể bơi trên tầng thứ 8 của khách sạn The Joule, Dallas, Mỹ được xây dựng với một phần bể thò ra ngoài khoảng không mang lại cho khách cảm giác bất an, sợ sệt khi bơi bởi vì họ có thể ngó xuống phố nhìn người đi bộ trên vỉa hè và người đi bộ phía dưới chỉ cần ngước lên nhìn là thấy người đang bơi trên đầu mình. Bơi trong bể bơi ở khách sạn Harbour Plaza, Hong Kong cũng mang lại cho bạn cảm giác như chỉ cần một sải tay là bạn có thể bơi luôn ra vịnh Hong Kong bởi một mặt của bể bơi hoàn toàn được ngăn bằng kính trong suốt.



Bể bơi Marina Bay Sands, Singapore.

Chạm mặt đất từ những cảm giác bay bổng chơi voi của những bể bơi trên trời, hồ bơi trong khách sạn sòng bạc Hard Rock, Las Vegas, được thiết kế như một ốc đảo giữa sa mạc với những hàng cọ xanh che khuất những tòa nhà kính xung quanh và ngăn cách mọi ồn ào của phố thị. Những khách sạn nằm trong những khu rừng nhiệt đới cũng tận dụng màu xanh bát ngát để thiết kế những bể bơi độc đáo như bể bơi hai tầng như một ốc đảo giữa rừng xanh của khu nghỉ dưỡng Alila Ubud, Indonesia hay bể bơi trong veo nằm cheo leo trên vách đá của khu nghỉ dưỡng Alila Villas trên đảo Bali, Indonesia. Hòa mình vào thiên nhiên, bể bơi của khách sạn Blue Lagoon nằm trên một phần của vùng dung nham núi lửa trên bán đảo Grindavík Reykjanes, Tây Nam Iceland. Nước ấm ở Blue Lagoon rất giàu khoáng chất như silic và lưu huỳnh, có tác dụng chữa bệnh. Blue Lagoon được bao bọc bởi đá nham thạch và nhiệt độ nước duy trì ở mức 39°C quanh năm.



An Lam Villas, Vịnh Ninh Vân, Khánh Hòa.

Các khách sạn cũng nỗ lực tạo những phong cách riêng và lạ cho bể bơi của mình như một công cụ tiếp thị hữu hiệu thu hút khách hàng như bể bơi ở khách sạn Golden Nugget, Las Vegas, Mỹ, có ba tầng nước và riêng một khoang riêng biệt dành cho cá mập để tạo cảm giác bơi cùng cá mập cho khách khi chỉ cách chúng một tấm kính chắn trong suốt, hay như bể bơi của khách sạn Library trên đảo Koh Samui Thái Lan có nước màu đỏ thay vì màu xanh thông thường nhờ phản chiếu nền màu đỏ của bể bơi khiến khách bơi cảm giác như đang bơi trên sao hỏa.

Tại Việt Nam, bắt kịp xu hướng bể bơi trên trời có bể bơi ấn tượng của khách sạn À La Carte Đà Nẵng hay chìm đắm trong thiên nhiên với đá núi và sóng biển trùng trùng của bể bơi khu nghỉ dưỡng An Lam Villas Vịnh Ninh Vân. Bể bơi treo nằm ở tầng 8 khách sạn Marriott Hà Nội cũng là một thiết kế bể bơi ấn tượng thu hút khách lưu trú. Năm 2014, bể bơi của khu nghỉ dưỡng The Nam Hai, Hội An đã được Tạp chí Business Insider bình chọn là 1 trong 25 bể bơi cần phải đến một lần trong đời.



Bộ phận kỹ thuật là bộ đõ đảm bảo cơ sở vật chất hoàn hảo cho tất cả các bộ phận trong khách sạn thực hiện nhiệm vụ phục vụ khách hàng và đóng vai trò chủ chốt trong việc duy trì tuổi thọ sử dụng tài sản, công cụ lao động của khách sạn. Bộ phận kỹ thuật đảm bảo cung cấp gas, điện, nước và nước nóng đầy đủ, duy trì điều kiện hoạt động tốt của máy điều hòa nhiệt độ và tủ lạnh, xử lý mọi sự cố liên quan đến công cụ lao động là máy móc thiết bị (trừ hệ thống công nghệ thông tin), sàn, tường, trần, đồ nội thất trong khách sạn, hệ thống thang máy, hệ thống đèn chiếu sáng, âm thanh, hệ thống báo cháy và ngoại thất khách sạn. Hai nhiệm vụ chính của bộ phận kỹ thuật là sửa chữa và bảo dưỡng. Hoạt động sửa chữa hàng ngày theo yêu cầu của các bộ phận nghiệp vụ bao gồm kiểm tra, sửa chữa, thay thế các bộ phận hỏng hóc để đảm bảo hoạt động bình thường và an toàn của máy móc thiết bị và cơ sở vật chất. Hoạt động bảo dưỡng được thực hiện định kỳ theo các kế hoạch bảo trì nhằm phòng chống sự cố, đảm bảo an toàn hoạt động và gia tăng tuổi thọ sử dụng của máy móc thiết bị, cơ sở vật chất.



Trong khi hiệu quả sửa chữa và bảo dưỡng là thước đo công việc của đội ngũ kỹ sư kỹ thuật khách sạn thì giảm chi phí tiêu thụ điện nước và tiết kiệm năng lượng là tiêu chuẩn đánh giá năng lực của kỹ sư trưởng. Tại Việt Nam, các khách sạn và khu nghỉ dưỡng chi trả chi phí tiêu thụ điện theo các mức giá điện kinh doanh khác nhau ở các giờ khác nhau: giờ thấp điểm (từ 22 giờ tối đến 6 giờ sáng hôm sau), giờ bình thường (từ 6 giờ sáng đến 18 giờ) và giờ cao điểm (từ 18 giờ đến 22 giờ). Với đặc thù của dịch vụ lưu trú và ẩm thực thì thời gian khách sạn tiêu thụ điện năng nhiều nhất trùng với khung giờ cao điểm nên các khách sạn luôn chịu giá điện cao nhất mà không thể điều chỉnh hoạt động kinh doanh vào giờ thấp điểm như các ngành sản xuất. Bình quân chi phí dành cho tiêu thụ điện tại một khách sạn 3, 4 sao dao động từ 10-12% tổng doanh thu khách sạn, ở các khách sạn và khu nghỉ dưỡng 5 sao thì chi phí có thể lên đến 15%. Áp dụng các giải pháp kỹ thuật giảm chi phí điện, nước, tiết kiệm năng lượng mà vẫn đảm bảo các tiêu chuẩn dịch vụ đã nâng tầm vai trò của kỹ sư trưởng khách sạn chỉ sau Tổng giám đốc. Chính vì thế, ở phần trên tôi đã đề cập

lượng của một kỹ sư trưởng giỏi luôn cao thứ hai sau Tổng giám đốc.

Năm 2006, khách sạn Sheraton Hà Nội lắp các bộ biến tần (VSD) cho hệ thống bơm nước dựa trên tính toán lưu lượng nước tối thiểu 28 lít/giây và tối đa 40 lít/giây. Kết quả tiết kiệm 55-59% năng lượng, tổng lượng điện năng tiết kiệm vào khoảng 361.720 kW/năm. Khách sạn cũng thay thế tất cả 2.200 bóng đèn sợi đốt bằng các loại đèn phù hợp công năng ở các khu vực khác nhau trong khách sạn như phòng khách dùng bóng đèn compact và sợi đốt, hành lang sử dụng đèn tuýp 18W, sân thượng dùng đèn tuýp 36W. Kết quả tiết giảm 50% lượng điện tiêu thụ cho chiếu sáng, tương đương tiết kiệm 17.478 đô-la/năm. 330 bộ biến tần điều hòa được cài đặt nhằm duy trì tốc độ thấp nhất của quạt và nhiệt độ thực tế giúp tiết kiệm năng lượng tương đương 3.496 đô-la/năm. Sử dụng nước cũng được áp dụng giải pháp lắp các tiết lưu tiết kiệm vào các vòi tắm từ 22-25 lít/phút giảm còn 12-15 lít/phút và bồn rửa mặt còn 6-8 lít/phút mà không ảnh hưởng đến chất lượng sử dụng của khách hàng và tác nghiệp của nhân viên khách sạn.

Trong những năm qua, khách sạn Sài Gòn - Đà Lạt đã triển khai nhiều giải pháp hiệu quả nhằm tiết kiệm năng lượng tập trung ở hệ thống điện, hệ thống máy nước nóng và hệ thống bơm nhiệt trung tâm. Khách sạn đã tiến hành thay tất cả các bóng đèn dây tóc 40W, 60W bằng đèn compact tiết kiệm điện 9W, 11W; thay bóng đèn huỳnh quang T8-36W biến áp sắt từ bằng bóng T5-28W với biến áp điện tử, giúp giảm tổn hao nhiên liệu, làm tăng tuổi thọ bóng đèn. Hệ thống máy nước nóng trung tâm của khách sạn dùng điện trở gia nhiệt cho 4 bồn, mỗi bồn có dung tích 3.000 lít. Trong đó 2 bồn cấp nước nóng từ tầng hầm đến tầng 3 và 2 bồn còn lại cấp nước nóng từ tầng 4 đến tầng áp mái. Mỗi bồn có công suất 6kW, cài đặt ngắt tự động khi nước đạt đến 60°C. Khách sạn còn lắp đặt hệ thống máy nước nóng năng lượng mặt trời bổ sung nguồn nước nóng cho các bồn hiện hữu. Theo tính toán, mỗi năm khách sạn tiết kiệm 255 triệu đồng tiền điện. Được bơi tắm trong hồ nước nóng ở xứ lạnh như Đà Lạt là điểm nhấn hấp dẫn đối với du khách. Trước đây hồ bơi của khách sạn được làm nóng lên 30°C thông qua hệ thống lò hơi, tạo nước nóng đầy vào hồ bơi. Hệ thống này sử dụng nhiên liệu dầu DO, chi phí nhiên liệu mỗi tháng vào khoảng 90 triệu đồng.

Tiết kiệm năng lượng tại các khách sạn không chỉ đến từ các giải pháp kỹ thuật mà còn có thể thực hiện từ các thiết kế kết cấu trong giao

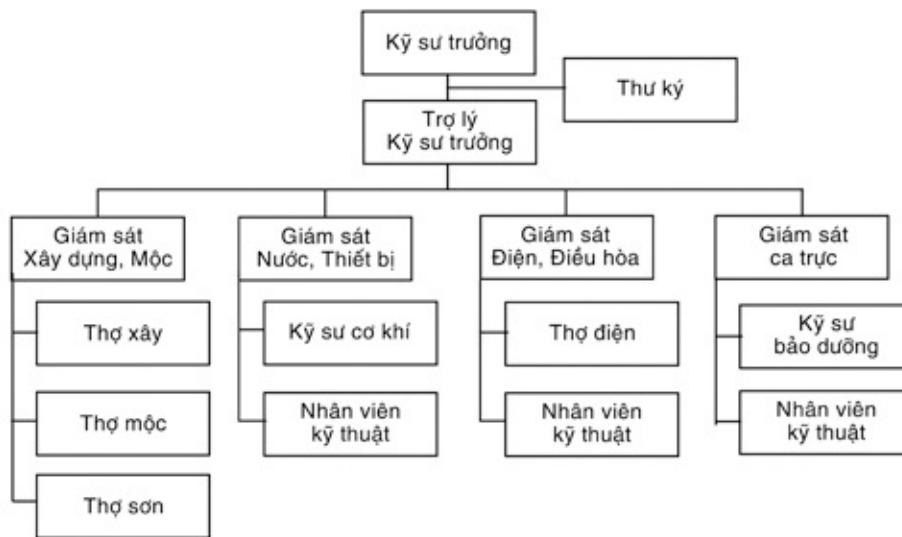
đoạn xây dựng khách sạn. Khách sạn Sheraton Hà Nội được xây dựng theo hướng Đông Nam - Tây Bắc giúp giảm thiểu ánh nắng trực tiếp từ mặt trời vào bề mặt chính của khách sạn. Tường xây hai lớp với sơn màu nhạt có hệ số hấp thụ bức xạ mặt trời thấp. Cửa kính được bố trí cho phòng khách có thể tận dụng tối đa ánh sáng và rèm hai lớp để giảm truyền nhiệt. Toàn bộ khách sạn tận dụng ánh sáng tự nhiên thông qua sử dụng và bố trí các cửa sổ có tầm nhìn rộng vừa tận dụng lợi thế phong cảnh Hồ Tây vừa giảm thiểu việc sử dụng điện chiếu sáng. Khách sạn Victoria Cần Thơ có kiến trúc hình chữ U, diện tích xây dựng trên 5.000 m<sup>2</sup> với gần 100 phòng trong khuôn viên 2 ha. Khu vực sảnh chính đồng thời là cửa thông gió làm tăng khả năng lưu thông gió cho khách sạn.

Khách sạn còn sử dụng các loại vật liệu có khả năng cách nhiệt tốt như gạch 4 lỗ, gạch bông, gỗ, tre, lá. Hành lang rộng từ 2 đến 3 mét ở phía Tây Bắc đã hạn chế bức xạ mặt trời xâm nhập vào phòng ngủ của khách. Khách sạn được thiết kế nhằm tận dụng ánh sáng tự nhiên 100% dành cho các khu vực như: sảnh, hành lang, quầy tiếp tân, nhà hàng, giặt ủi. Việc chiếu sáng bằng ánh điện chỉ sử dụng 18 giờ tối đến 6 giờ sáng hôm sau, riêng khu vực sân vườn hạn chế chiếu sáng sau 22 giờ đêm và lắp đặt thiết bị tắt mở đèn tự động. Các cửa sổ được thiết kế hướng ra bờ sông Hậu, không những tạo hướng nhìn đẹp mà còn đưa ánh sáng tự nhiên đi sâu vào trong phòng. Hệ thống cửa kính trong suốt, cách âm, cách nhiệt hai lớp nhằm hạn chế lượng nhiệt bức xạ truyền qua cửa kính và nhiệt lạnh thoát ra ngoài. Khung nhôm cửa sổ có phủ sơn chống nóng, rèm vải hai lớp nhằm giúp khách điều chỉnh ánh sáng tự nhiên theo ý muốn. Năm 2008, khách sạn được cải tạo thêm lớp chống thấm và lớp sỏi bảo vệ bề mặt mái công trình.

Ngoài tăng khả năng chống thấm, các lớp này còn giảm lượng nhiệt bức xạ truyền vào bên trong khu vực sử dụng máy điều hòa không khí. Đồng thời sử dụng các vật liệu địa phương sẵn có, ít chi phí như tre, lá nhằm tăng cường khả năng che nắng tại khu vực sảnh và nhà hàng thay cho các vật liệu có mức độ truyền nhiệt cao như vải bạt. Bên cạnh đó, khách sạn cũng được gia tăng các thảm cỏ, hoa giấy trên mái hiên lâu 1 để hạn chế nhiệt bức xạ, tăng cảnh quan, tạo không gian xanh đẹp, thân thiện môi trường.

*Những nhiệm vụ chính của Kỹ sư trưởng khách sạn:* đảm bảo hoạt động của máy móc thiết bị an toàn và các điều kiện hoàn hảo của cơ sở vật

chất; lập kế hoạch và phân công các kế hoạch sửa chữa nhỏ cũng như bảo dưỡng lớn; nghiên cứu và ứng dụng các sáng kiến tiết kiệm năng lượng và nâng cao năng suất; chỉ đạo và hướng dẫn xử lý các sự cố khẩn cấp; tuyển dụng và đào tạo đội ngũ.



Cơ cấu tổ chức bộ phận Kỹ thuật.

Lưu ý quan trọng đối với bộ phận kỹ thuật là một số nghiệp vụ kỹ thuật đối với các khách sạn thương mại tại đô thị sẽ khác các khu nghỉ dưỡng, đặc biệt là các biệt thự nghỉ dưỡng cho nên kỹ sư trưởng và đội ngũ kỹ thuật ở các khu nghỉ dưỡng sẽ không vận hành một số hệ thống cũng như xử lý sự cố kỹ thuật như ở các khách sạn tại đô thị. Công tác bảo trì, bảo dưỡng và cường độ hoạt động của hệ thống ở các loại hình dịch vụ lưu trú cũng khác nhau. Vì thế, kỹ sư trưởng và đội ngũ kỹ thuật làm việc ở các khu nghỉ dưỡng khi chuyển về làm việc ở các khách sạn thương mại (ở đô thị) cần học hỏi thêm và tích lũy kinh nghiệm để tránh những sai sót và sự cố.

Kỹ sư trưởng khi tiếp nhận công việc tại khách sạn mới mở cần tham gia bàn giao trong thời gian ít nhất 6 tháng trước ngày khai trương để cùng đội ngũ mở khách sạn làm quen với nhân sự và thiết kế xây dựng cũng như hệ thống của khách sạn. Kỹ sư trưởng cần dành thời gian để tìm hiểu các đơn vị cung cấp nguyên liệu và dịch vụ cho công tác sửa chữa và bảo dưỡng nhằm tạo mối quan hệ hỗ trợ và tin tưởng. Kỹ sư trưởng tham gia các cuộc họp với nhà thầu, đơn vị xây dựng, lắp đặt máy móc thiết bị để nắm rõ cách thức vận hành, các vấn đề liên quan. Số lượng nhân sự đội ngũ kỹ thuật khách sạn không phụ thuộc vào lượng khách đông hay vắng hay tần

suất yêu cầu nhiều hay ít mà chủ yếu phụ thuộc vào chất lượng vận hành hệ thống và năng lực điều hành của kỹ sư trưởng. Ở đâu chất lượng vận hành hệ thống càng kém và năng lực điều hành của kỹ sư trưởng càng dở thì đội ngũ nhân sự kỹ thuật càng đông.

Tiêu chuẩn số lượng nhân sự cho bộ phận kỹ thuật theo quy mô khách sạn như sau:

	Dưới 100 phòng	Từ 100 đến 200 phòng	Từ 200 đến 300 phòng	Trên 300 phòng
Kỹ sư trưởng	1	1	1	1
Trợ lý kỹ sư trưởng	0	0	1	1
Thư ký	0	1	1	1
Giám sát	2	3	4	4
Thợ xây	0	1	1	1
Thợ mộc	1	1	1	2
Thợ điện	1	2	2	2
Thợ sơn	0	1	1	1
Kỹ sư cơ khí	1	1	2	3
Nhân viên kỹ thuật	1	1	2	3
Tổng cộng	7	12	16	19

### **Một số lưu ý:**

- Số lượng nhân sự phụ thuộc vào yêu cầu vận hành một số thiết bị cụ thể.
- Số lượng nhân sự phụ thuộc vào sự sẵn có và chuyên nghiệp của các đơn vị cung cấp dịch vụ bảo trì, bảo dưỡng tại địa phương.
- Số lượng nhân sự phụ thuộc vào các giải pháp kỹ thuật được ứng dụng tại khách sạn.
- Số lượng nhân sự phụ thuộc tỷ lệ thuê ngoài các dịch vụ kỹ thuật.
- Nhân viên kỹ thuật và kỹ sư cơ khí tác nghiệp sửa chữa sự cố và thực hiện bảo dưỡng, bảo trì máy móc thiết bị, công cụ lao động.
- Xử lý nước bể bơi do giám sát thực hiện với sự kiểm tra định kỳ của đơn

vị cung cấp giải pháp.

Nghiệp vụ Kỹ thuật bao gồm 15 SOP nghiệp vụ chung. Trong khuôn khổ cuốn sách này, tôi chỉ liệt kê danh sách để các bạn có thể hình dung khối lượng nghiệp vụ cho lựa chọn nghề nghiệp. Chi tiết từng SOP nghiệp vụ Kỹ thuật sẽ được tôi trình bày ở một cuốn sách viết riêng về SOP các nghiệp vụ khách sạn.

<b>STT</b>	<b>SOP - Kỹ thuật</b>
1	Quy định bảo hộ, an toàn lao động
2	Xử lý yêu cầu của khách hàng
3	Quản lý và kiểm soát năng lượng
4	Quản lý khủng hoảng
5	Quản lý kho
6	Quản lý ngân sách
7	Quản lý máy móc thiết bị
8	Bảo trì, bảo dưỡng
9	Xử lý nước
10	Xử lý nước hồ bơi
11	Dịch vụ điện
12	Hệ thống HVAC
13	Máy nổ dự phòng
14	Dịch vụ bơm
15	Phòng chống cháy nổ

## CHƯƠNG 2. AN NINH

Nghề khách sạn không chỉ là nghề làm dâu trăm họ mà còn là nghề của áp lực cao và rủi ro lớn. Chúng ta không chỉ làm hài lòng khách hàng mà còn phải bảo vệ sức khỏe con người và an toàn tài sản cho họ. Chỉ một sơ suất nhỏ trong quy trình chế biến có thể dẫn đến những vụ ngộ độc thực phẩm nghiêm trọng hoặc nguyên nhân không đến từ chính chúng ta mà đến từ chính khách hàng cũng khiến chúng ta khốn đốn. Khách hàng ăn uống ở bên ngoài, về nghỉ ở khách sạn của chúng ta và lăn dùng ra ngộ độc thực phẩm. Khách sạn được một phen nháo nhào và nếu không xử lý tốt thì mọi tội lỗi sẽ đổ hết lên đầu chúng ta. Khách sạn tuy kín cổng cao tường với nhân viên bảo vệ, hệ thống camera nhưng lại là một nơi công cộng mà chỉ một sơ suất nhỏ là người lạ dễ dàng đột nhập vào những nơi không có phận sự hoặc chỉ một hành động không trung thực của nhân viên là tài sản của khách hàng có thể bị chiếm đoạt. Chưa hết, khách hàng có thể hoang báo những vụ mất cắp để trực lợi từ khách sạn hoặc chỉ đơn giản là gây áp lực yêu cầu miễn phí một số dịch vụ đã dùng. Chỉ một vụ đột tử vì lý do sức khỏe của chính khách hàng hay một vụ tự tử xảy ra trong khách sạn, nếu không xử lý tốt thì có thể hủy hoại danh tiếng và hoạt động kinh doanh của cả một khách sạn. Cho nên, an toàn và an ninh trong hoạt động luôn luôn là ưu tiên hàng đầu đối với đội ngũ quản lý khách sạn. Nếu ở đâu chúng ta lơ là và không coi trọng đầu tư công nghệ an ninh và đào tạo con người, ở đó chắc chắn khách hàng của chúng ta luôn luôn là nạn nhân và luôn phải gánh chịu mọi hậu quả xảy ra. Bởi vì chúng ta luôn thắng khi quy định với khách hàng rằng "*Chỉ chịu trách nhiệm về những tư trang, tiền bạc mà khách ký gửi cho khách sạn.*" Có điều chắc chắn rằng chúng ta chỉ thắng một lần và thua mãi mãi. An toàn và an ninh trong khách sạn của chúng ta không phải là cuộc chiến với khách hàng để thắng hay thua, mà an toàn và an ninh cho khách hàng phải đến từ chính khao khát phục vụ tốt nhất cho khách hàng và mong muốn bảo vệ sức khỏe và tài sản cho khách hàng như cho người thân của chính mình.



Ngày nay, an ninh và an toàn không còn nằm trong khuôn khổ an toàn thực phẩm hay an ninh nơi phòng ngủ của khách sạn mà còn trở thành vấn đề an ninh quốc gia khi những kẻ khủng bố nhắm mục tiêu vào các khách sạn nơi tập trung đông người và thường xuyên có những yếu nhân lưu trú và làm việc. Công nghệ tân tiến và hiện đại chỉ răn đe và giảm thiểu sự cố. Con người vẫn là nhân tố then chốt đối với an toàn và an ninh hoạt động khách sạn. Khi mỗi đôi mắt của nhân viên khách sạn là camera, mỗi trái tim của nhân viên khách sạn là két sắt và mỗi lời nói và hành động của nhân viên khách sạn là những chăm lo an toàn cho khách, khi đó bạn có thể kê gối cao và ngủ kỹ.

Ngày 9/7/2013, tờ Bưu điện Nam Trung Hoa buổi sáng giật tít “*Kẻ trộm lừa nhân viên khách sạn Peninsula mở két sắt trong phòng khách để lấy cắp 50.000 đô-la Hồng Kông*”. Theo tường thuật của bài báo, một kẻ trộm đã đóng giả khách lưu trú tại khách sạn Peninsula để lừa một cú ngoạn mục khiến nhân viên khách sạn giúp mở két sắt trong phòng ngủ và

lấy đi tiền mặt và tài sản trị giá 50.000 đô-la Hồng Kông của khách. Một người đàn ông người nước ngoài đã tới quầy lễ tân của khách sạn vào lúc 4 giờ sáng Chủ nhật để báo mất chìa khóa phòng. Số phòng, họ tên và ngày sinh mà ông ta báo với lễ tân đúng với thông tin đổi chiếu trên hệ thống trong khi người khách thực sự là một thương gia người Pháp lúc đó còn đang ngủ bên cạnh vợ của mình ở trên phòng. Sau khi nhận chìa khóa từ mới từ tay nhân viên lễ tân, người đàn ông đã chờ đến khi cắp vợ chồng người Pháp ra khỏi phòng vào buổi chiều để đột nhập vào phòng. Người đàn ông này đã trốn hay lang thang ở đâu trong khách sạn suốt từ sáng đến chiều vẫn là một ẩn số. Sau khi xỏ chân vào chiếc dép của khách sạn, ông ta gọi điện cho bộ phận lễ tân để yêu cầu mở giúp két sắt vì quên mật khẩu. Nhân viên khách sạn lên phòng và giúp khách mở két sắt một cách nhanh chóng và đầy hiếu khách mà không may nghi ngờ khi thấy vị khách mặc quần jean, áo thun và đi dép trong phòng của khách sạn. Sau khi nhân viên khách sạn rời đi thì ông khách đáng mến hiện nguyên hình là kẻ trộm và cuỗm đi 3.000 bảng Anh tiền mặt, một máy tính xách tay tổng trị giá 15.000 đô-la Mỹ và một số thẻ ngân hàng. Vụ việc chỉ được phát hiện khi vị thương gia người Pháp và vợ trở về phòng vào lúc 21 giờ cùng ngày. Mọi hình ảnh camera tại quầy lễ tân và hành lang khách sạn cho thấy rõ kẻ trộm táo tợn là một người nước ngoài cao 1,77 mét.

Một loạt các vấn đề an ninh được đặt ra với ngành khách sạn qua vụ việc xảy ra ở khách sạn nổi tiếng và sang trọng hàng đầu này ở Hồng Kông. Nhân viên đã thực hiện đúng quy trình xác thực khách hàng nhưng hệ thống có thể không có lưu hình ảnh để có thể đối chiếu người thật khiến kẻ trộm dễ dàng qua mặt. Thông tin số phòng, tên khách và ngày tháng năm sinh có thể bị lộ do sơ suất của nhân viên hành lý hoặc của chính khách hàng.

Tôi đã từng chứng kiến danh sách khách lưu trú được nhân viên hành lý để trên Quầy Sai phái với tên khách và số phòng. Chỉ cần danh sách này lọt vào tay kẻ gian thì mất mát chắc chắn xảy ra khi hầu hết các khách sạn chỉ hỏi số phòng và tên khách khi yêu cầu ký các hóa đơn hoặc cung cấp lại chìa khóa mới. Hầu hết các khách sạn 5 sao có hệ thống thang máy yêu cầu khách phải dùng chìa khóa của mình để có thể bấm số tầng mà mình đang ở. Tuy nhiên, tôi vẫn có thể lên bất kỳ tầng nào nếu tôi đi cùng với những khách ở thực sự. Chỉ cần chờ một người đưa thẻ từ vào khe nhận chìa của thang máy và được xác thực là tất cả các tầng được mở ra theo yêu cầu. Cho nên, nếu các bạn nghĩ rằng khu vực phòng khách có thể kiểm

soát bằng thẻ từ để nhận dạng thì nên cân nhắc lại vì người lạ vẫn có thể đi lại thoái mái ở hành lang như ở Tiền sảnh khách sạn.

Khách sạn càng lớn thì càng khó kiểm soát. Nhân viên khách sạn Peninsula đã không ghi sổ bàn giao việc khách báo mất chìa khóa để cảnh báo các ca khác hoặc để có thể hỏi thăm ngay khách hàng vào giờ ăn sáng hay giờ trưa để đảm bảo chìa khóa mới làm việc tốt, hoặc đơn giản là kiểm tra chéo (double check). Hầu hết khách hàng ngày nay sẽ không gửi lại chìa khóa từ tại quầy lễ tân nên việc khách rời khỏi khách sạn vào thời điểm nào rất khó có thể xác định và nhận diện để kiểm tra chéo khi khách gửi chìa khóa. Việc khách yêu cầu mở két sắt do quên mật khẩu cũng có thể bị nhân viên khách sạn bỏ qua quy trình xác thực khách hàng do không hề nghi ngờ khi khách gọi từ trên phòng và xuất hiện tự nhiên với dép lê của khách sạn. Quy trình xác thực có thể chỉ đơn giản là xem lại hộ chiếu của khách để nhận diện khuôn mặt, đặt những câu hỏi về tài sản để trong két sắt để phát hiện những thay đổi ở thái độ và sắc thái của khách hàng.

Bài học lớn nhất ở vụ việc này nằm ở công tác huấn luyện con người chứ không phải là công nghệ camera tân tiến, hệ thống chìa khóa hiện đại hay quy trình tiêu chuẩn. Như tôi đã nói mỗi đôi mắt của từng nhân viên khách sạn ở tất cả các vị trí phải như là những camera của khách sạn để nhận biết những đôi chân bước lạc hoặc ngập ngừng trên lối đi bằng cách tiếp cận thân thiện, mỉm cười và hỏi “Em/cháu/mình có thể giúp gì được cho anh/chị/cô/chú/bạn?” để bắt cứ dấu hiệu nghi ngờ nào cũng được báo động với đội ngũ an ninh. Luôn quan tâm và chăm sóc khách hàng là biện pháp an ninh hữu hiệu nhất. Đừng bao giờ hỏi “Anh/chị ở phòng nào?” hay “Anh/chị đi đâu?” nếu bạn không muốn đuổi chính khách hàng của mình ra khỏi khách sạn.

Từ năm 2004, Liên minh châu Âu đã tài trợ xây dựng bộ tiêu chuẩn kỹ năng nghề du lịch Việt Nam (VTOS) trong đó có các tiêu chuẩn nghiệp vụ an ninh khách sạn dành cho nhân viên an ninh và nhân viên bảo vệ nhằm ngăn ngừa và phát hiện các nguy cơ tiềm ẩn về mất mát dưới mọi hình thức và đưa ra hành động xử lý thích hợp. Bộ tiêu chuẩn về an ninh khách sạn gồm những hướng dẫn chi tiết cho 22 nghiệp vụ khác nhau với hình ảnh minh họa sinh động là tài liệu quý cho các khách sạn tham khảo trong việc huấn luyện và đào tạo nhân viên. Năm 2005, Ban tiêu chuẩn, năng suất và cải tổ Singapore cũng công bố tiêu chuẩn quốc gia về an ninh

khách sạn nhằm cung cấp các hướng dẫn giúp các khách sạn lên kế hoạch, thiết kế và quy định hệ thống an ninh của mình.



Chìa khóa phòng khách sạn là yếu tố an ninh được quan tâm hàng đầu nên chìa khóa phòng được biến đổi theo sự phát triển của công nghệ an ninh từ chìa khóa kim loại, thẻ từ đến các công nghệ khóa thông minh như chip điện tử và cảm ứng từ. Một kẻ trộm chuyên nghiệp chỉ mất chưa đến 1 phút để mở khóa kim loại hoặc nhân viên khách sạn có thể dễ dàng làm một chìa khóa khác mà không để lại dấu vết. Cho dù đến những năm 60 của thế kỷ trước, chìa khóa kim loại đã dần bị khai tử khỏi hệ thống khách sạn thế giới, không ít những khách sạn vẫn còn sử dụng loại chìa khóa cổ điển này như những loại chìa khóa chúng ta sử dụng ở nhà.

Năm 1985, khách sạn Hilton New York, Mỹ đã thay thế toàn bộ hệ thống khóa kim loại của khách sạn bằng khóa thẻ từ và mở ra một thời đại mới cho hệ thống khóa cửa phòng khách sạn an toàn và tiện lợi hơn cho khách hàng cũng như cho tác nghiệp của khách sạn. Hệ thống khóa thẻ từ

ngay lập tức chứng minh hiệu quả an toàn và an ninh phòng nghỉ khách sạn và được lắp đặt ở hầu hết các khách sạn và khu nghỉ dưỡng trên toàn cầu cho đến ngày nay.

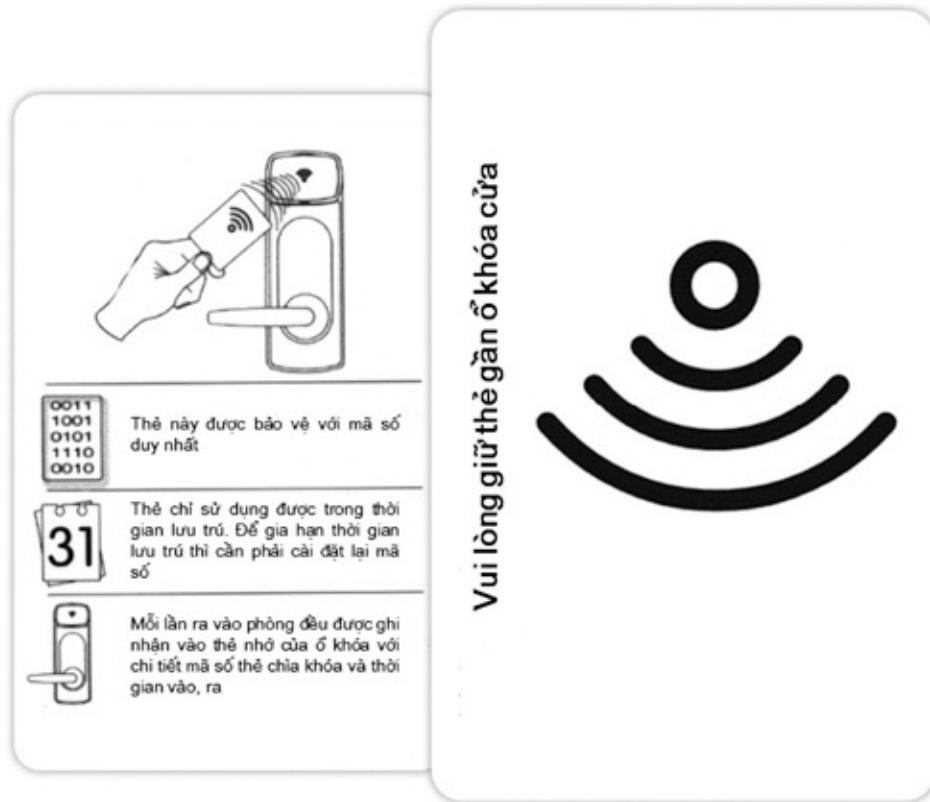


An ninh và an toàn trong khách sạn là một trong những tiêu chuẩn xếp hạng sao của các khách sạn trong đó hệ thống chìa khóa phòng là yếu tố chủ chốt quyết định. Bên cạnh yếu tố an ninh, các khách sạn vẫn không ngừng nâng cấp hệ thống chìa khóa phòng để nâng cao trải nghiệm của khách hàng. Hệ thống khóa phòng công nghệ nhận dạng tần số sóng vô tuyến đang trở thành xu hướng mới nhất trong ngành khách sạn.

Ở đó, khách hàng có thể dùng thẻ nhựa hoặc sử dụng điện thoại thông minh để mở cửa và đóng cửa phòng bằng cảm ứng sóng vô tuyến. Khi các bạn đang đọc những dòng chữ này thì khách lưu trú không phải xếp hàng nhận phòng tại quầy lễ tân ở một số khách sạn thuộc hệ thống khách sạn Starwood mà nhận mã số phòng bằng điện thoại thông minh và mở cửa phòng thông qua kết nối Bluetooth của điện thoại với ổ khóa.

Các thẻ chìa khóa mở bằng cảm ứng sóng vô tuyến vẫn có thể sử dụng đồng thời cùng điện thoại thông minh. Trong tương lai gần, nhiều giải pháp an ninh sẽ được tích hợp vào điện thoại thông minh của khách hàng và các khách sạn lớn vẫn đang thử nghiệm các tính năng một cách cẩn

trọng trước khi ứng dụng rộng rãi. Công nghệ mới này không chỉ hứa hẹn nâng cao an toàn mà còn tạo những trải nghiệm độc đáo cho khách lưu trú.



Hệ thống camera kiểm soát an ninh ở các khu vực công cộng là phổ biến và không xa lạ với tất cả chúng ta. Từ những máy camera hình ảnh kém với dây nhợ lăng nhăng thì công nghệ hiện đại đã phát triển đến những camera không dây, hình ảnh sắc nét với khả năng lưu trữ dữ liệu vô hạn. Khi có sự cố an ninh xảy ra thì không thể phủ nhận vai trò của camera an ninh trong việc điều tra cũng như lấy bằng chứng để đấu tranh với tội phạm. Các vị trí thường được đặt camera an ninh gồm khu vực cửa ra vào, bãi đậu xe, khu vực Tiền sảnh, khu vực nhà hàng, trong thang máy và hành lang các tầng. Tuy nhiên, lắp đặt hệ thống camera an ninh tại một số vị trí trong khách sạn cũng khiến khách hàng e ngại như khu vực nhà hàng, trong thang máy và hành lang các tầng. Cân bằng giữa nhu cầu bảo vệ an ninh cho khách sạn và nhu cầu bảo vệ hình ảnh riêng tư cho khách hàng luôn là vấn đề đau đầu bất kỳ ban quản lý khách sạn nào. Càng ở những khách sạn cao cấp thì các khách hàng là những yêu nhân, các đại gia càng nhạy cảm với những camera an ninh có thể lưu hình ảnh cá nhân

và những cuộc gặp quan trọng.

Chưa hết, lắp đặt hệ thống camera an ninh hiện đại nhưng không phải khách sạn nào cũng duy trì đội ngũ trực 24/7 theo dõi các hình ảnh trên camera để can thiệp ngay lập tức các sự cố. Hầu hết chỉ trích lục hình ảnh từ hệ thống camera khi sự cố đã xảy ra để phục vụ công tác điều tra. Việc này làm giảm tác dụng của camera an ninh và lãng phí nguồn lực. Vì thế, hệ thống công nghệ chỉ có thể hỗ trợ và trong nhiều tình huống không thể sử dụng được mà yếu tố con người vẫn là then chốt trong công tác đảm bảo an ninh và an toàn hoạt động khách sạn.

Một trong những biện pháp bảo vệ tài sản của khách lưu trú là lắp đặt két sắt trong phòng. Hầu hết khách hàng không muốn gửi tiền mặt, ví, trang sức, máy tính bảng... tại quầy lễ tân. Việc chúng ta miễn trừ trách nhiệm đối với mất mát tài sản của khách hàng bằng việc quy định tài sản của khách phải được gửi tại quầy lễ tân là không thực tế. Khách hàng luôn xem quy định này như là một sự quay lưng của chúng ta đối với khách hàng hơn là một sự cảnh báo về an ninh. Két sắt trong phòng khách sạn không phải thể hiện sự không tin tưởng vào an ninh của khách sạn. Két sắt trong phòng khách sạn mang đến cho khách hàng một cảm giác yên tâm tuyệt đối và thể hiện sự quan tâm của khách sạn đối với an toàn tài sản của khách. Ngày nay, két sắt trong phòng khách sạn trở thành một tiêu chuẩn trên toàn thế giới. Cũng như công nghệ của hệ thống chìa khóa phòng, két sắt khách sạn được thay đổi nhanh chóng với những công nghệ bảo mật tiên tiến cũng như thiết kế thân thiện với người dùng. Máy tính bảng, đồ trang sức, tiền mặt, máy ảnh là những tài sản thường được khách lưu trú để trong két sắt.

Cuối cùng, sự cố thường xuyên xảy ra đối với khách hàng lại không nằm ở những sơ hở trong hàng rào an ninh, an toàn của khách sạn. Sự cố nằm ở điểm mà hầu hết các khách sạn đều bỏ qua hoặc lúng túng trong các giải pháp khắc phục. Đó là thái độ phục vụ của nhân viên bảo vệ, thái độ phục vụ đối với khách hàng và đối với chính nhân viên khách sạn. Chỉ một ánh mắt dò xét, chỉ một câu nói thiếu cẩn nhắc, chỉ một hành vi thiếu tế nhị của nhân viên bảo vệ có thể khiến công sức của nhân viên bán hàng, nỗ lực của đội ngũ nhân viên phục vụ ở Tiền sảnh, Buồng phòng hay Nhà hàng đều trở nên vô nghĩa. Chỉ một hành động thiếu tôn trọng hay một lời nói xúc phạm của nhân viên bảo vệ có thể thôi bùng nhứng xung đột trong nội bộ và góp thêm những ức chế đã quá đủ từ khách hàng cho đội ngũ nhân

viên khách sạn.

### **Một số chiến thuật tác nghiệp an ninh trong khách sạn**

*Kiểm soát ra vào:* việc kiểm soát ra vào tại các khách sạn thương mại ở đô thị dễ dàng hơn tại các khu nghỉ dưỡng, đặc biệt các khu nghỉ dưỡng biển liền kề do có nhiều lối ra vào từ bờ biển và giữa các biệt thự đơn lập. Lực lượng bảo vệ cần đóng chốt tại các điểm ra vào để hỗ trợ khách hàng cũng như phòng ngừa xâm nhập trái phép.

*Hướng dẫn khách hàng:* nhân viên khách sạn ở mọi vị trí phải luôn hướng dẫn khách hàng khi nhận thấy những nguy cơ mất an toàn. Luôn thể hiện thái độ quan tâm và lo lắng cho khách hàng để tránh cảnh báo, hăm dọa khách hàng hoặc làm khách hàng bất an.

*Tuần tra các khu vực công cộng:* mặc dù các khách sạn có lắp đặt các camera giám sát các khu vực công cộng nhưng duy trì nhân sự để liên tục kiểm tra các màn hình camera thì không phải khách sạn nào cũng thực hiện. Nhiều khách sạn quy định nhân viên bảo vệ tuần tra ban đêm ở các tầng theo các giờ nhất định để phát hiện những phòng khách chưa đóng kín cửa hoặc những khả nghi nhằm kịp thời can thiệp. Vào ban ngày thì đội ngũ làm phòng, nhân viên hành lý hoặc nhân viên lễ tân khi đưa khách lên phòng cũng là đội ngũ tuần tra và phát hiện những dấu hiệu mất an toàn tại những khu vực đi qua.

*Huấn luyện và đào tạo nhân viên:* như đã nói, thế trận an ninh vững chắc nhất vẫn là thế trận con người. Mỗi cán bộ, nhân viên làm việc ở khách sạn là mỗi camera của khách sạn để phát hiện và can thiệp những sự cố về an ninh và an toàn. Mọi dấu hiệu cần được xem xét và báo cáo đến bộ phận chức năng, mọi quy trình cần được tuân thủ nghiêm ngặt và chặt chẽ nhằm ngăn chặn và giảm thiểu sự cố. Huấn luyện và đào tạo dịch vụ khách hàng tương tự như nhân viên phục vụ trực tiếp là việc bắt buộc.

### **XỬ LÝ TÌNH HUỐNG:**

*Khách hàng:* “Mặc dù tôi có nhà ở Sài Gòn nhưng thi thoảng tôi vẫn đến ở khách sạn này vài ngày vì nó đẹp và nhân viên thân thiện. Một buổi chiều cuối tuần, tôi đi xe máy đến khách sạn thì nhân viên bảo vệ khách sạn nhìn chằm chằm như thể tôi thuộc loại không thể trả nổi một đêm cho phòng hạng thường ở đây. Tôi tự hỏi nếu mình lái xe hơi đến

*chắc thái độ nhân viên này sẽ khác. Khi tôi đặt xe vào chỗ để xe thì nhân viên bảo vệ không hề giúp tôi đến khi làm đổ một vài xe đậu bên cạnh. Nhân viên bảo vệ yêu cầu tôi đứng lại và hỏi tôi đi đâu như thể tôi là một kẻ trộm. Tôi sẽ không bao giờ quay lại khách sạn này nữa.”*

**Xử lý tình huống:** Thái độ và chất lượng dịch vụ của nhân viên bảo vệ là điểm thường bị lơ là trong chuỗi trải nghiệm của khách hàng. Nhân viên bảo vệ thường làm việc với tinh thần cảnh giác ké gian hơn là tinh thần phục vụ khách hàng, cả khách hàng bên ngoài và khách hàng nội bộ. Tình trạng nhân viên bảo vệ tỏ thái độ coi thường và dò xét khách người Việt là vấn nạn đối với ngành dịch vụ nói chung và ngành khách sạn nói riêng ở Việt Nam. Chỉ có thông qua việc chú trọng đào tạo và huấn luyện thái độ và nghiệp vụ dịch vụ khách hàng cho đội ngũ bảo vệ mới có thể tránh những sự cố như trên.

Kiểm soát tài chính cung cấp cho chủ đầu tư và ban giám đốc khách sạn các thông tin cần thiết để xác định các xu hướng cũng như ra các quyết định điều hành trước khi chúng ảnh hưởng tiêu cực đến hoạt động kinh doanh của khách sạn. Thông qua việc phân tích các báo cáo tài chính và dòng tiền, kiểm soát cung cấp các thông tin điều hành chỉ tiêu năm cũng như cập nhật tình hình thực hiện chỉ tiêu kinh doanh của từng bộ phận trong khách sạn nhằm giúp ban giám đốc can thiệp hoặc điều chỉnh các chiến thuật cũng như phát hiện những mâu chốt cạnh tranh so với đối thủ và so với thị trường.

Quản lý và kiểm soát tài chính khách sạn bắt đầu từ việc quản lý chỉ tiêu và ngân sách hàng năm. Dựa vào kết quả kinh doanh những năm trước, các mục tiêu kỳ vọng, các yếu tố thị trường và đối thủ cạnh tranh, chỉ tiêu và ngân sách bao gồm chỉ tiêu kinh doanh về doanh thu, số lượng phòng (room night), tỷ lệ lấp đầy, giá phòng bình quân ngày (ADR) và doanh thu bình quân phòng (RevPAR), bao gồm ngân sách các chi phí như chi phí bán hàng (COGS), chi phí lương, chi phí tiếp thị, chi phí hành chính, chi phí năng lượng, thuế, bảo dưỡng,... Chỉ tiêu và ngân sách được hoạch định và thiết lập theo kế hoạch dài hạn (5 năm) và kế hoạch ngắn hạn (1 năm). Kế hoạch dài hạn được hoạch định dựa trên chiến lược và kỳ vọng của chủ đầu tư và kế hoạch ngắn hạn được thiết lập để hiện thực hóa chiến lược và đáp ứng kỳ vọng. Sau mỗi năm thực hiện kế hoạch kinh doanh thì chủ đầu tư và ban giám đốc khách sạn xem xét và điều chỉnh kế hoạch dài hạn nhằm đưa ra những quyết định phù hợp về chiến lược kinh doanh. Kế hoạch ngắn hạn được điều hành theo từng tháng với các phân chia chỉ tiêu và ngân sách theo từng bộ phận với sự chịu trách nhiệm chung của Tổng giám đốc.

Với đặc thù sản phẩm và dịch vụ khách sạn khai thác dựa trên khả năng cung cấp sẵn có cho nên cách đơn giản nhất để xác lập chỉ tiêu là xác định 100% số phòng ngủ, 100% số lượng ghé trong nhà hàng,... Ví dụ một khách sạn 50 phòng thì chỉ tiêu 100% về số phòng bán trong ngày là 50 phòng. Tuy nhiên, các khách sạn khó đạt được chỉ tiêu 100% công suất do một số yếu tố giới hạn như nhu cầu thị trường, chất lượng dịch vụ, biến

động chi phí và cạnh tranh. Đối với các khách sạn có dữ liệu lịch sử, doanh số tăng ổn định và thị trường không có biến động thì chỉ tiêu có thể đơn giản lấy kết quả năm trước cộng thêm 20% để có chỉ tiêu kế hoạch thực hiện năm nay. Nếu dữ liệu lịch sử biến động, dự báo xu hướng nhu cầu biến động, đánh giá cạnh tranh biến động thì chỉ tiêu cần được thiết lập dựa trên những mục đích chiến lược ứng phó với các biến động.

Ví dụ, qua phân tích nhu cầu và xu hướng thị trường, ban lãnh đạo khách sạn Ánh Dương nhận định trong 5 năm tới dù nhu cầu có tăng nhưng doanh thu phòng sẽ giảm do cạnh tranh của một số khách sạn mới tham gia thị trường. Nhận thấy tập trung nỗ lực tăng doanh thu phòng sẽ không hiệu quả nên lãnh đạo khách sạn giữ nguyên chỉ tiêu các năm tiếp theo bằng chỉ tiêu năm cũ hoặc tăng ở một tỷ lệ nhỏ là 5%. Để đảm bảo lợi nhuận chung của khách sạn, lãnh đạo khách sạn quyết định tăng chỉ tiêu doanh thu ẩm thực và vui chơi giải trí lên đến 40% so với năm trước nhằm bù đắp doanh thu thiếu hụt từ dịch vụ lưu trú. Việc tăng chỉ tiêu doanh thu được hỗ trợ bởi việc tăng ngân sách đầu tư cho ẩm thực và vui chơi giải trí đồng thời tạo áp lực cho đội ngũ quyết tâm đạt chỉ tiêu doanh thu, từ đó đặt các mục tiêu chiến lược của lãnh đạo khách sạn.

Ở các khách sạn mới, chưa có dữ liệu lịch sử thì các bạn có thể tìm hiểu dữ liệu của các khách sạn cùng hạng trong khu vực để tham khảo. Tìm hiểu các thông tin thị trường về nhu cầu và các biến động chính sách để dự báo khả năng tăng giảm của các dữ liệu tham khảo. Kết hợp các dữ liệu để thiết lập chỉ tiêu bằng cách lấy chỉ số bình quân dữ liệu làm định mức để điều hành chỉ tiêu và phấn đấu.

Chỉ tiêu và ngân sách được phân chia theo dữ liệu tổng hợp và dữ liệu từng bộ phận với số liệu kế hoạch, số liệu thực hiện, số liệu năm trước cùng tỷ lệ % mỗi số liệu. Các dữ liệu được báo cáo và kiểm soát số liệu thực hiện được đến thời điểm cập nhật so sánh với số liệu kế hoạch để phân tích tình hình thực hiện kế hoạch và dự báo khả năng hoàn thành kế hoạch (year to date - YTD).

Danh mục	Tháng			Cập nhật đến hiện tại (Year to Date)		
	Kế hoạch	Thực hiện	Năm trước	Kế hoạch	Thực hiện	Năm trước
Tổng số phòng	2.970	2.970	2.970	8.910	8.211	8.720
Phòng hỏng	30	30	25	90	90	75
Tổng số phòng sẵn bán	2.940	2.940	2.945	8.820	8.121	8.645
Tổng số phòng đã bán (room night)	2.500	2.300	2.100	7.500	6.900	6.300
Tỷ lệ lấp đầy	85%	78%	71%	85%	85%	73%
Bình quân giá phòng	0,048 tr	0,045 tr	0,046 tr	0,048 tr	0,045 tr	0,046 tr
RevPAR	0,041 tr	0,035 tr	0,033 tr	0,041 tr	0,035 tr	0,033 tr
Doanh thu phòng	1.200 tr	1.040 tr	1.000 tr	3.600 tr	3.120 tr	3.000 tr
Doanh thu ẩm thực	1.000 tr	1.500 tr	850 tr	3.000 tr	4.500 tr	2.550 tr
Doanh thu SPA	200 tr	250 tr	160 tr	600 tr	750 tr	480 tr
Doanh thu GYM	100 tr	125 tr	80 tr	300 tr	375 tr	240 tr
Doanh thu bể bơi	70 tr	85 tr	56 tr	210 tr	255 tr	168 tr
Phí phục vụ	105 tr	125 tr	88 tr	315 tr	375 tr	264 tr
Tổng doanh thu	2.570 tr	3.125 tr	2.234 tr	7.710 tr	9.375 tr	6.702 tr
Chi phí phòng	500 tr	550 tr	400 tr	1.500 tr	1.650 tr	1.200 tr
Chi phí ẩm thực	600 tr	700 tr	480 tr	1.800 tr	2.100 tr	1.440 tr
Chi phí SPA	70 tr	75 tr	56 tr	210 tr	225 tr	168 tr
Chi phí GYM	40 tr	50 tr	32 tr	120 tr	150 tr	96 tr
Chi phí bể bơi	35 tr	45 tr	28 tr	105 tr	135 tr	84 tr
Tổng chi phí bộ phận	1.245 tr	1.420 tr	996 tr	3.735 tr	4.260 tr	2.988 tr
Thu nhập phòng	700 tr	490 tr	560 tr	2.100 tr	1.470 tr	1.680 tr
Thu nhập ẩm thực	400 tr	800 tr	320 tr	1.200 tr	2.400 tr	960 tr
Thu nhập SPA	130 tr	175 tr	104 tr	390 tr	525 tr	312 tr
Thu nhập GYM	60 tr	75 tr	48 tr	180 tr	225 tr	144 tr
Thu nhập bể bơi	35 tr	40 tr	28 tr	105 tr	120 tr	84 tr
Phí phục vụ	105 tr	125 tr	88 tr	315 tr	375 tr	264 tr
Tổng thu nhập bộ phận	1.325 tr	1.705 tr	1.148 tr	3.975 tr	5.115 tr	3.444 tr
Hành chính	220 tr	250 tr	200 tr	660 tr	750 tr	600 tr
Tiếp thị	70 tr	100 tr	65 tr	210 tr	300 tr	195 tr
Chi phí năng lượng và bảo trì tài sản (POMEC và Utilities)	110 tr	150 tr	100 tr	330 tr	450 tr	300 tr
Tổng chi phí các bộ phận hỗ trợ	400 tr	500 tr	365 tr	1.200 tr	1.500 tr	1.095 tr
Tổng lợi nhuận gộp (gross operating profit - GOP)	925 tr	1.205 tr	783 tr	2.775 tr	3.615 tr	2.349 tr
Tỷ lệ GOP	36%	39%	35%	36%	39%	35%

## Minh họa điều hành chỉ tiêu và kiểm soát ngân sách

Mỗi bộ phận hoặc mỗi chi phí được theo dõi chi tiết ở những bảng tính riêng nhằm điều hành và kiểm soát chỉ tiêu và ngân sách từng bộ phận theo từng hạng mục, theo so sánh hàng tuần, hàng tháng và hàng năm.

Các giám đốc và trưởng bộ phận căn cứ các dữ liệu báo cáo để xác định và phân tích những lĩnh vực đạt hiệu quả hoặc những lĩnh vực chưa đạt hiệu quả. Qua nắm bắt và phân tích các dữ liệu, họ hiểu sâu hoạt động của khách sạn để có thể ứng phó tốt mọi tình huống kinh doanh. Ví dụ tỷ lệ lắp đầy phòng tăng nhưng doanh thu ẩm thực không tăng tương ứng thì bộ phận ẩm thực có thể có những hạn chế cần tìm hiểu và khắc phục để gia tăng tỷ lệ khách lưu trú sử dụng dịch vụ ẩm thực của khách sạn.

Chỉ tiêu và ngân sách được so sánh giữa số liệu kế hoạch và số liệu thực hiện có thể cho biết chênh lệch số liệu thực hiện tăng hoặc giảm so với số liệu kế hoạch.

Nếu số liệu thực hiện nhỏ hơn số liệu kế hoạch (theo số liệu bảng minh họa, doanh thu phòng theo kế hoạch 1,2 tỷ, thực hiện được 1,040 tỷ, chênh lệch thực hiện giảm so với kế hoạch 160 triệu; doanh thu ẩm thực theo kế hoạch 1 tỷ, thực hiện được 1,5 tỷ, chênh lệch thực hiện tăng 500 triệu) thì người quản lý cần tìm hiểu nguyên nhân và đưa ra các giải pháp phù hợp nhằm bù đắp số liệu thiếu hụt để đạt kế hoạch.

Nếu số liệu thực hiện ngân sách lớn hơn số liệu kế hoạch thì người quản lý cần xem xét nguyên nhân tăng ngân sách để kịp thời điều chỉnh nếu cần thiết (cũng theo số liệu bảng minh họa, chi phí thực hiện các bộ phận như phòng, ẩm thực, spa, gym và bể bơi đều tăng so với kế hoạch chi phí nhưng tăng tương đương với doanh thu các bộ phận này, các chi phí thực hiện hành chính, tiếp thị, năng lượng cũng tăng so với kế hoạch là những chi phí cần phải giải trình các nguyên nhân).

Kiểm soát tài chính quan trọng nhất ở khả năng phân tích các dữ liệu kế toán để phán đoán hoặc dự báo những xu hướng nhằm can thiệp bằng các giải pháp phù hợp. Các phần mềm quản lý khách sạn đều có thể cung cấp các dữ liệu theo mẫu tiêu chuẩn với các thông số theo yêu cầu.

Trong kinh doanh khách sạn, cân đối số lượng tiền mặt thu được hàng ngày và số tiền chi trả cho các hóa đơn phải trả theo từng tuần, từng tháng

nhằm tối ưu hóa dòng tiền là nghiệp vụ quan trọng của kiểm soát tài chính. Hàng tuần, bộ phận tài chính lên kế hoạch tiền mặt (cash budget) theo đó hạch toán cân đối tiền mặt thu vào và các khoản phải chi để đảm bảo các hoạt động bình thường của khách sạn. Số lượng tiền mặt còn thừa sau khi khấu trừ các khoản được chuyển vào tài khoản tiết kiệm tại ngân hàng để hưởng lãi suất.

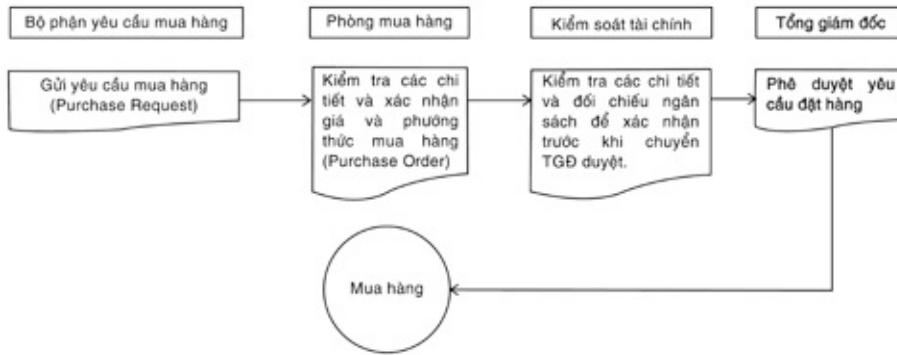
Ở một số tập đoàn khách sạn, số tiền thừa từ hoạt động kinh doanh sẽ được chuyển thành vốn đầu tư nhằm sinh lời. Trong trường hợp kế hoạch tiền mặt ở một khách sạn thuộc tập đoàn có số tiền phải trả lớn hơn số tiền thu được thì kiểm soát tài chính tập đoàn có thể chuyển số tiền thừa từ khách sạn khác để bù đắp số thiếu.

Quản lý và giám sát công tác mua hàng cũng là một nghiệp vụ quan trọng khác của kiểm soát tài chính trong việc tiết kiệm chi phí. Mua hàng trong khách sạn không chỉ ở việc lựa chọn giá cạnh tranh nhất từ đấu thầu của 3 nhà cung cấp mà còn hơn thế nữa, mà còn phải đảm bảo chất lượng, đủ về số lượng và đúng thời gian. Đối với hàng nghìn, hàng chục nghìn chủng loại hàng hóa cần mua thì người quản lý mua hàng không chỉ am hiểu thị trường, nguồn cung ứng hàng mà còn phải am hiểu sản phẩm, dịch vụ và các hoạt động của khách sạn để tham vấn và hỗ trợ các trưởng bộ phận trong việc mua hàng.

Các chi phí thuộc hai lĩnh vực chủ chốt của khách sạn là dịch vụ lưu trú và dịch vụ ẩm thực được định lượng theo tiêu chuẩn để các trưởng bộ phận có thể ước tính số lượng yêu cầu mua hàng.

Dịch vụ lưu trú căn cứ tiêu thụ các đồ dùng cá nhân cho một phòng để ước tính số lượng dựa trên chỉ tiêu số phòng bán. Dịch vụ ẩm thực căn cứ công thức nấu của món ăn hoặc công thức pha chế của đồ uống (recipe) để tính số lượng nguyên vật liệu. Số lượng tồn kho trong tháng hoặc cho một mùa được tính toán để đảm bảo cung cấp đúng chất lượng, đủ số lượng và đạt hiệu quả sử dụng vốn.

Lưu đồ mua hàng:



## **Những nguyên tắc quản lý chi phí hàng hóa và nguyên vật liệu:**

- Mua hàng phải đảm bảo đúng chất lượng, đủ số lượng và giá cạnh tranh.
- Hàng hóa và nguyên vật liệu phải được tiếp nhận đúng chất lượng, đủ số lượng và lưu giữ bảo quản theo các chuẩn mực về bảo quản hàng hóa và nguyên vật liệu thực phẩm.
- Hàng hóa và nguyên vật liệu phải được cung cấp đủ số lượng và đúng chất lượng theo nguyên tắc “Hàng nhập trước thì xuất trước” (first in first out - FIFO).
- Hàng và nguyên vật liệu hao tổn trong quá trình sử dụng, sơ chế, nấu, lưu giữ phải được kiểm soát ở mức thấp nhất và tận dụng ở mức tối đa.
- Đồ ăn lưu trữ phải được giữ đúng quy cách và tiêu chuẩn.
- Đảm bảo kiểm soát món ăn, đồ uống chỉ được phục vụ khi có phiếu yêu cầu từ khách.
- Kiểm soát tỷ lệ nguyên vật liệu sơ chế tại bếp đúng theo công thức nấu.
- Tuân thủ đúng và đủ theo công thức nấu.

Lãnh đạo Khối Tài chính và kế toán là Kiểm soát tài chính (Financial Controller) hoặc Giám đốc Tài chính và hỗ trợ kinh doanh (Director of Finance & Business Supports) tùy theo quy mô khách sạn và phạm vi trách nhiệm công việc. Những trách nhiệm chính của chức danh Kiểm soát tài chính hoặc Giám đốc Tài chính và hỗ trợ kinh doanh như sau:

- Ban hành các quy chế và quy định quản lý tài chính, hạch toán kế toán, kiểm toán, mua hàng và công nghệ thông tin.
- Lập kế hoạch và điều hành hoạt động của Khối Tài chính và Kế toán đảm bảo phục vụ các nhu cầu hoạt động hàng ngày của khách sạn.
- Lập các báo cáo tài chính theo các chuẩn mực kế toán của pháp luật và quy định của khách sạn.
- Quản lý và giám sát hệ thống kiểm soát nội bộ để đảm bảo các bút toán hạch toán đúng và đầy đủ.
- Kiểm soát các định mức chỉ tiêu và ngân sách đã được phê duyệt.
- Đảm bảo các tác nghiệp của các bộ phận thuộc Khối theo các tiêu chuẩn đã thỏa thuận về chất lượng nghiệp vụ và thời gian với các bộ phận kinh doanh.
- Tư vấn pháp lý và hỗ trợ các bộ phận kinh doanh trong thương thảo và ký kết các hợp đồng kinh doanh.
- Đảm bảo cung cấp hàng hóa, nguyên vật liệu cho các bộ phận sản xuất và kinh doanh của khách sạn với giá cạnh tranh nhất và chất lượng tốt nhất.
- Đảm bảo hệ thống công nghệ thông tin, đặc biệt an toàn hoạt động của các phần mềm quản lý khách sạn.
- Thành viên Ủy ban điều hành cấp cao của khách sạn (EXCO - Executive Committee).



Cơ cấu tổ chức Khối Tài chính và Kế toán

*Nhiệm vụ chính của nhân viên mua hàng:* tìm kiếm và đánh giá nhà cung cấp mới để luôn đảm bảo số lượng và chất lượng nhà cung cấp hàng hóa và nguyên vật liệu cho khách sạn. Theo dõi và cập nhật định kỳ danh mục mua hàng và các bảng giá của các nhà cung cấp trên cơ sở biến động thị trường và tham vấn ý kiến các trưởng bộ phận. Tiếp nhận phiếu yêu cầu mua hàng của các bộ phận, kiểm tra và trình duyệt. Trực tiếp mua hàng trên thị trường đối với các mặt hàng không giao tận khách sạn. Báo cáo tình hình mua hàng.

*Nhiệm vụ chính của nhân viên nhận hàng (hay thủ kho):* tiếp nhận hàng hóa và nguyên vật liệu đảm bảo đúng chất lượng và đủ số lượng theo đơn đặt hàng. Sắp xếp hàng hóa và nguyên vật liệu theo đúng quy trình và quy định của khách sạn. Cung cấp hàng hóa và nguyên vật liệu cho các bộ phận đảm bảo theo dõi đúng và đủ. Quản lý và báo cáo hàng tồn kho định kỳ cho trưởng phòng mua và trưởng các bộ phận sử dụng hàng hóa và nguyên vật liệu.

*Nhiệm vụ chính của kiểm soát chi phí:* lập kế hoạch và quản lý các chi phí của khách sạn, trong đó trọng tâm kiểm soát chi phí nguyên vật liệu ẩm thực. Tổ chức và giám sát hệ thống quản lý chi phí, quản lý tài sản và quản lý mua hàng. Phối hợp các bộ phận trong việc quản lý hàng và nguyên vật liệu lưu kho. Lập báo cáo chi phí cho kiểm soát tài chính.

*Nhiệm vụ chính của nhân viên IT:* quản lý hệ thống phần cứng máy tính và các thiết bị ngoại vi thuộc hệ thống công nghệ thông tin của khách sạn. Quản trị hệ thống mạng nội bộ, các phần mềm quản lý khách sạn và

phần mềm ứng dụng, mạng internet (bao gồm wifi). Quản lý thiết bị công nghệ thông tin của khách sạn bao gồm máy tính, máy scan, máy photocopy, tổng đài điện thoại, máy chủ... Hướng dẫn sử dụng và hỗ trợ người dùng là cán bộ nhân viên khách sạn. Hướng dẫn sử dụng và hỗ trợ người dùng là khách lưu trú tại khách sạn.

*Nhiệm vụ chính của nhân viên pháp lý:* cập nhật và hướng dẫn các văn bản quy định pháp luật đối với hoạt động kinh doanh khách sạn. Hướng dẫn và tư vấn sử dụng và ký kết các loại biểu mẫu, các loại hợp đồng trong hoạt động kinh doanh khách sạn. Tư vấn và hỗ trợ pháp lý các trường hợp tranh chấp hoặc sự cố liên quan tính mạng và tài sản của khách lưu trú cũng như cán bộ nhân viên khách sạn.

Nghiệp vụ Tài chính và Kế toán bao gồm 2 SOP nghiệp vụ chung, 20 SOP kiểm soát chi phí, 13 SOP nghiệp vụ nhận hàng, 9 SOP nghiệp vụ mua hàng, 8 SOP nghiệp vụ kế toán phải trả và 4 SOP nghiệp vụ kế toán phải thu. Trong khuôn khổ cuốn sách này, tôi chỉ liệt kê danh sách để các bạn có thể hình dung khối lượng nghiệp vụ cho lựa chọn nghề nghiệp. Chi tiết từng SOP nghiệp vụ Tài chính và Kế toán sẽ được tôi trình bày ở một cuốn sách viết riêng về SOP các nghiệp vụ khách sạn.

STT	SOP - Nghiệp vụ chung	STT	SOP - Kiểm soát chi phí
1	Chính sách tín dụng	1	Quy trình kiểm toán đêm
2	Chính sách mua hàng	2	Quy trình kế toán tổng hợp
STT	SOP - Nhân viên nhận hàng	STT	SOP - Nhân viên mua hàng
1	Nhận hàng mua theo phiếu hàng	3	Kiểm soát giá
2	Lưu kho	4	Kiểm soát lưu kho
3	Báo cáo nhận hàng	5	Kiểm soát nhận hàng
4	Xử lý hàng lỗi	6	Kiểm soát yêu cầu mua hàng
5	Nhận đồ uống	7	Kiểm soát cơ chế
6	Nhận thực phẩm	8	Tiền mặt tại quầy
10	Nhận máy móc thiết bị	9	Chi phí nhân công
11	Cáp phát hàng	13	Chi phí bữa ăn nhân viên
12	Báo cáo cáp phát hàng	14	Chi phí quà tặng, khuyến mãi
13	Báo cáo lưu kho	15	Báo cáo chi phí ẩm thực
STT	SOP - Nhân viên mua hàng	16	Báo cáo kiểm kê định kì
1	Các nguyên tắc đạo đức	17	Báo cáo chi phí dụng cụ
2	Quy trình mua hàng	18	Báo cáo chi phí hóa chất
		19	Báo cáo chi phí bảo trì bảo dưỡng

3	Khảo sát và đàm phán giá	20	Báo cáo hàng hoá
4	Xử lý phiếu yêu cầu mua hàng	<b>STT</b>	<b>SOP - Kế toán phải trả</b>
5	Phiếu mua hàng	1	Kiểm soát phiếu mua hàng
6	Danh mục mua hàng	2	Hạch toán sec ngân hàng
7	Hoá đơn	3	Chi trả chuyển khoản
8	Báo cáo giá và nhà cung cấp	4	Báo cáo công tác phí
9	Báo cáo mua hàng	5	Tạm ứng
		6	Thu nhận nợ
		7	Kế hoạch chi trả định kỳ
		8	Đối soát mua hàng
		<b>STT</b>	<b>SOP - Kế toán phải thu</b>
		1	Chính sách tín dụng và thu nợ
		2	Hạch toán nhận chuyển khoản
		3	Hạch toán nhận qua thẻ tín dụng
		4	Thu tạm ứng

# Phần X. NHÂN SỰ & ĐÀO TẠO

Chất lượng dịch vụ trong ngành khách sạn Việt Nam cũng như các ngành dịch vụ khác phụ thuộc vào chất lượng nguồn nhân lực. Tiếng Anh, khả năng xử lý tình huống và thái độ phục vụ là ba yếu điểm nổi bật cần trao ngành khách sạn Việt Nam hội nhập và cạnh tranh trong khu vực và trên thế giới. Thỏa thuận thưa nhận lẫn nhau của ASEAN về nghề Du lịch (MRA-TP) có hiệu lực kể từ năm 2015 cho phép lao động trong ngành du lịch được dịch chuyển tự do trong khối ASEAN. Theo nhiều chuyên gia thì nhân lực Philipine, Singapore, Thái Lan, Malaysia với tiếng Anh như ngôn ngữ thứ hai, kinh nghiệm, nghiệp vụ vượt trội sẽ thay thế và đánh bật nhân lực Việt ra khỏi thị trường lao động Việt Nam nếu chúng ta vẫn loay hoay với tiếng Anh và các vấn đề của nguồn nhân lực. Với tôi thì đó là nguy cơ thực sự nhưng cũng là cơ hội để nhân lực Việt nhận được những cú hích cạnh tranh để thay đổi và phát triển năng lực. Bởi vì chúng ta có sẵn những tố chất và tiềm năng để học hỏi và phát triển không thua kém bạn bè quốc tế. Bên cạnh đó, để giải quyết các yếu điểm của nguồn nhân lực Việt, các khách sạn cần theo đuổi và đầu tư chiến lược phát triển nguồn nhân lực một cách quyết liệt và bài bản. Quyết liệt bởi vì phát triển nguồn nhân lực khách sạn đòi hỏi kiên trì và liên tục thông qua các quyết sách chiêu mộ người tài và phát triển đội ngũ kế cận, các chính sách đào tạo khích lệ đam mê và phát huy khả năng sáng tạo cho đội ngũ cán bộ nhân viên. Bài bản bởi vì đặc thù nghề khách sạn không thể đốt cháy giai đoạn trong phát triển nghề nghiệp mà phải xây dựng lộ trình công danh và luân chuyển vị trí nhằm tạo đội ngũ quản lý giỏi chuyên môn và hiểu nghề.

## CHƯƠNG 1. NHÂN SỰ

Trong ngành dịch vụ nói chung và đặc biệt với ngành khách sạn nói riêng, quan điểm để làm cho khách hàng hài lòng thì phải làm cho nhân viên hài lòng trước (*happy staff, happy customers*) là bí quyết thành công mà hầu hết chủ khách sạn và tổng giám đốc khách sạn đều thuộc lòng

nhưng không phải ai cũng thực hiện thành công.

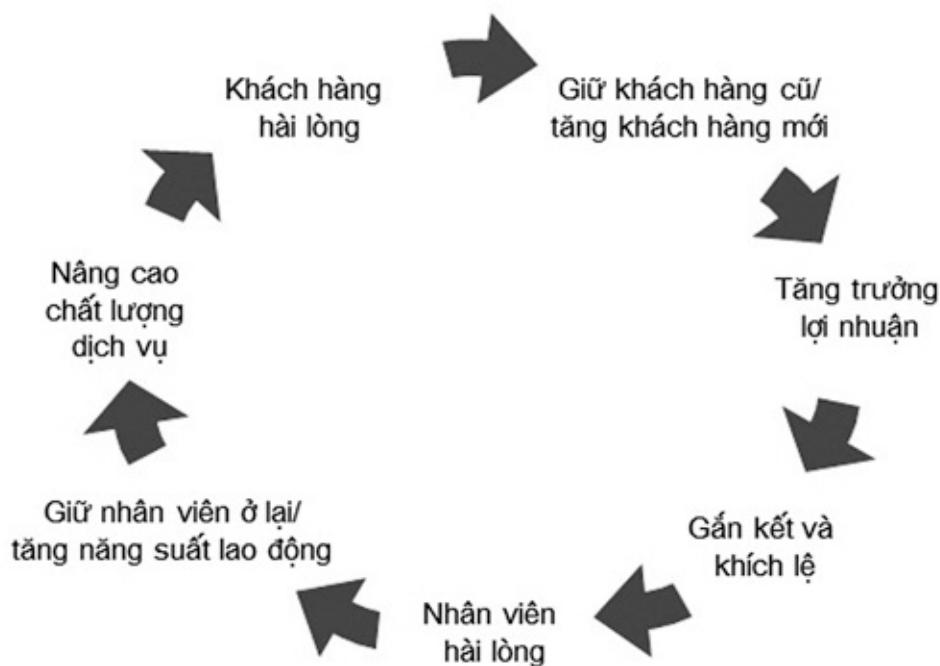
Khi chất lượng dịch vụ của khách sạn được đánh giá bằng thái độ và khả năng xử lý vấn đề của nhân viên thì điều hiển nhiên là chỉ khi nhân viên hài lòng thì mới toàn tâm toàn ý phục vụ khách hàng và sáng tạo những cách thức làm hài lòng khách hàng. Một nhân viên bất mãn và không được khích lệ trong công việc sẽ không bao giờ làm cho khách hàng hài lòng, dù là khách hàng dễ tính nhất. Quan điểm này không khó hiểu nhưng có thể hầu hết hiểu sai ý nghĩa và cách thức áp dụng nên có rất ít những câu chuyện thành công.

Nếu hiểu làm cho nhân viên hài lòng chỉ đơn giản là lương cao, chế độ đãi ngộ tốt thì mọi quyết sách và chiến lược nhân sự đều không đạt kết quả kỳ vọng. Ý nghĩa thực sự của việc làm cho nhân viên hài lòng khiến cho nhân viên gắn kết và khích lệ nỗ lực cống hiến vì chất lượng dịch vụ của khách sạn. Gắn kết bằng cơ hội phát triển và tương lai nghề nghiệp, khích lệ nỗ lực cống hiến bằng sự ghi nhận và khen thưởng xứng đáng đem lại một môi trường làm việc học hỏi và tương trợ lẫn nhau khiến nhân viên hài lòng.

Khi thực sự hài lòng với môi trường làm việc và cơ hội thăng tiến thì họ sẽ nỗ lực và sáng tạo để cung cấp dịch vụ tốt nhất cho khách hàng. Khách hàng hài lòng sẽ tiếp tục sử dụng dịch vụ và lôi kéo những khách hàng mới cho khách sạn. Từ đó lợi nhuận gia tăng và họ trực tiếp được hưởng thành quả xứng đáng từ lợi nhuận gia tăng đó. Như vậy, lương cao và chế độ đãi ngộ tốt kết quả của cả chuỗi tác động làm hài lòng nhân viên mà không phải là khởi đầu khiến nhân viên hài lòng.

Thành công hay thất bại nằm ở chỗ này. Chuỗi tác động như hình minh họa dưới đây đã lý giải vì sao các khách sạn mới thành lập tuy chế độ đãi ngộ không cao vẫn đạt được chất lượng dịch vụ tốt nhờ những chiến lược gắn kết và quyết sách khích lệ của đội ngũ lãnh đạo.

Trong khi đó, có những khách sạn với tiềm lực kinh tế mạnh, thu hút mạnh mẽ nguồn lực chất lượng cao bằng những đãi ngộ tốt nhưng vẫn có tỷ lệ nghỉ việc nhiều và chất lượng dịch vụ kém vì chính sách nhân sự không gắn kết và khích lệ nhân viên.



Ritz-Carlton, một thương hiệu khách sạn thành lập vào năm 1983 thuộc tập đoàn Marriott International trong nhiều năm liên tiếp được trao danh hiệu “*Chủ lao động tốt nhất châu Á Thái Bình Dương*”. Những câu chuyện của Ritz-Carlton gắn liền với Simon Cooper, Chủ tịch kiêm Tổng giám đốc của chuỗi khách sạn, người không ngừng tìm kiếm các giải pháp gắn kết hơn và có hiệu quả hơn trong việc khích lệ nhân viên, nâng cao sự hài lòng của họ nhằm dẫn tới kết quả cuối cùng là nâng cao chất lượng phục vụ khách hàng với phương châm “*Chúng tôi là những quý ông, quý bà phục vụ quý ông, quý bà*” - (nguyên văn tiếng Anh: We are ladies and gentlemen serving ladies and gentlemen).

Simon Cooper chia sẻ bí mật thành công của Ritz-Carlton dựa vào 3 yếu tố gồm: Vị trí, Sản phẩm và Con người. Ông nhấn mạnh yếu tố Vị trí và yếu tố Sản phẩm là lợi thế nhưng yếu tố Con người mới là yếu tố quyết định để nếu khách sạn của bạn không có lợi thế về Vị trí và Sản phẩm thì những quý ông, quý bà của bạn cũng có thể làm được rất nhiều trong việc thu hút khách hàng.

Ở Ritz-Carlton, họp giao ban 15 phút khi bắt đầu mỗi ca làm việc là văn hóa truyền thống. Ở đó, những câu chuyện tuyệt vời (wow story) của đồng nghiệp trong nỗ lực cung cấp dịch vụ khách hàng trên cả mong đợi được kể lại và lan truyền để khích lệ nhân viên học hỏi và sáng tạo những cách thức

của riêng mình.

Không chỉ nói suông, Ritz-Carlton tin tưởng và khuyến khích mỗi nhân viên bằng việc cho phép họ tự quyết định chi tới 2.000 đô-la cho mỗi câu chuyện của mình mà không cần phê duyệt của Tổng giám đốc. Chính sách khôn ngoan này đã giúp mỗi nhân viên ở từng vị trí trải nghiệm chủ động thỏa mãn những nhu cầu của khách hoặc kịp thời sửa chữa những sai lầm của chính mình hoặc đồng nghiệp mà không lỡ cơ hội vì chờ đợi thủ tục báo cáo, trình ký. Mục đích cuối cùng của chính sách là tạo những trải nghiệm không thể nào quên cho từng khách hàng bởi từng nhân viên ở cấp thấp nhất hàng ngày trực tiếp phục vụ họ.

Hãy tưởng tượng情境 cờ một nhân viên phát hiện một sự kiện nào đó quan trọng đối với khách hàng, chính nhân viên đó có thể gửi hoa và bánh kem lên phòng để chúc mừng. Hay một nhân viên nhận thấy một sự khó chịu của khách hàng do lỗi của chính mình hoặc đồng nghiệp thì chủ động tạo ra hành động hàn gắn ngay lập tức trước khi sự khó chịu biến thành những lời phàn nàn nghiêm trọng. Nhân viên làm phòng ở một khách sạn Ritz-Carlton đã nghe khách lưu trú dài hạn tâm sự về việc không thể tìm được giá để giày ưng ý ở trong thành phố. Ngay lập tức, nhân viên này đã chủ động thuê một thợ mộc tới để thiết kế và đóng một giá để giày đúng theo ý của khách hàng. Một phục vụ bàn tình cờ nghe thấy một quý ngài nói với vợ mình đang ngồi trên xe lăn rằng ước gì ông có thể đưa bà xuống bãi biển để ăn tối và ngắm biển. Nhân viên này liền làm việc với bộ phận kỹ thuật của khách sạn để ngay chiều hôm sau một đường dẫn bằng gỗ được làm tại bãi biển. Nhân viên này còn cho làm một chiếc lều với bàn ăn và ghế để phục vụ bữa tối ngay trên bãi biển cho hai người. Những hành động này được xem là bình thường và quản lý nhà hàng được báo cáo nhưng Tổng giám đốc chỉ biết đến khi khách hàng viết những lời ca ngợi.

Tại Ritz-Carlton, không chỉ đội ngũ nhân viên được khích lệ không ngừng tìm kiếm những cách thức khiến khách hàng hài lòng mà đội ngũ lãnh đạo cũng từng ngày vận dụng các thuật quản trị để xây dựng đội ngũ và môi trường làm việc lý tưởng.

Simon Cooper chia sẻ về quan điểm xây dựng đội ngũ của Ritz-Carlton là tuyển dụng những con người có đam mê và yêu thích làm nghề khách sạn để trao cho họ những cơ hội học hỏi và thăng tiến thông qua đào tạo. Ritz-Carlton không quyết định thuê người dựa trên kinh nghiệm mà sẵn sàng chọn những người không có kinh nghiệm hoặc có ít kinh nghiệm

nhưng phù hợp với công việc và văn hóa của tập đoàn. Chính vì thế, hàng năm Ritz-Carlton chỉ tuyển dụng khoảng 2% trong số đơn xin việc tại các khách sạn của tập đoàn.



Tổng giám đốc khách sạn Portman Ritz-Carlton Shanghai (Trung Quốc), Mark DeCocinis - một huyền thoại của Ritz-Carlton đã bật mí những bí quyết xây dựng đội ngũ và môi trường làm việc lý tưởng như sau:

- *Bình đẳng trong giao tiếp và đóng góp ý kiến*: tạo một môi trường giao tiếp cởi mở và tôn trọng mọi ý kiến của nhân viên nhằm nắm bắt và thỏa mãn nhu cầu của họ. Hàng ngày, nhân viên được khuyến khích chia sẻ thoải mái tất cả những suy nghĩ, kể cả những vấn đề nhỏ nhất nhằm giúp họ tác nghiệp thuận lợi hơn.
- *Hỗ trợ và khuyến khích mọi cơ hội học hỏi cho nhân viên*: tạo ra mọi cơ hội để nhân viên mở mang kiến thức và trau dồi kinh nghiệm như tài trợ các khóa đào tạo không chỉ liên quan đến nghiệp vụ khách sạn mà có thể đi kiến tập ở các khách sạn khác, học tiếng Anh hoặc học sử dụng máy vi tính. Từ đó, tạo động lực và sự tự tin trong công việc khiến họ hài lòng và gắn bó.
- *Ghi nhận và khen thưởng*: trao quyền cho nhân viên chủ động xử lý các vấn đề với ngân sách theo quy định của tập đoàn đồng thời ghi nhận và biểu dương các câu chuyện thành công với tưởng thưởng xứng

đáng nhầm khuyến khích mọi nhân viên nỗ lực cung cấp dịch vụ hoàn hảo. Những sai sót hoặc sự cố được xem xét để đúc rút kinh nghiệm và trao cơ hội sửa chữa mà không tập trung vào khiển trách hoặc trừng phạt.

- *Ché độ đai ngộ hấp dẫn*: trả công nhân viên xứng đáng với những đóng góp của họ để đảm bảo mức sống đầy đủ cho bản thân và gia đình.

Từ những câu chuyện của Ritz-Carlton trên khắp thế giới, gắn kết và nỗ lực cống hiến vì chất lượng dịch vụ tốt nhất cho khách hàng, cho khách sạn được tạo nên từ động lực của mỗi nhân viên, mỗi lãnh đạo khách sạn. Những động lực được truyền cảm hứng và được cung cấp nhờ những quyết sách sau:

*Nhân viên là số 1*: thông thường chúng ta quen thuộc với quan điểm khách hàng là số 1 nhưng trong ngành khách sạn thì thực sự nhân viên mới là số 1. Chỉ có nhân viên số 1 mới cung cấp được dịch vụ số 1 khiếu khách hàng cảm nhận họ thực sự là số 1. Nếu như xem xét chất lượng cơ sở vật chất thì có thể đánh giá năng lực của đội ngũ quản lý khách sạn thì xem xét chất lượng dịch vụ có thể hiểu được cách thức đội ngũ quản lý khách sạn đối xử với nhân viên.

*Tuyển chọn những con người có thái độ phục vụ và đam mê phục vụ hơn lựa chọn kinh nghiệm và nghiệp vụ*: nhân viên có thái độ và đam mê phục vụ sẽ học hỏi và nắm bắt nghiệp vụ nhanh hơn đồng thời có nhiều sáng tạo hơn trong những tình huống xử lý dịch vụ khách hàng. Thái độ và đam mê phù hợp với văn hóa của khách sạn giúp kiến tạo đội ngũ làm việc hiệu quả bởi thành quả của dịch vụ hoàn hảo trong khách sạn là kết quả nỗ lực của tập thể trong chuỗi trải nghiệm của khách hàng.

*Chương trình bạn đồng hành hỗ trợ nhân viên mới*: nghề khách sạn là nghề của trải nghiệm thực tế và kinh nghiệm nên cách tốt nhất để nhân viên mới học hỏi nhanh và được khích lệ là được chào đón và hướng dẫn bởi một nhân viên cũ đóng vai trò bạn đồng hành từ những ngày đầu tiên đi làm thay vì ngồi đọc quy trình hay hướng dẫn tác nghiệp. Từ những chỉ dẫn nghiệp vụ, đến việc làm quen với các nhân viên trong cùng bộ phận hoặc các bộ phận khác hay thích nghi với những hoạt động tập thể của khách sạn đều được bạn đồng hành tận tình hướng dẫn để nhân viên mới khỏi bỡ ngỡ và tránh sai sót tác động xấu đến tâm lý.

*Town Hall/We Talk Meeting, tổ chức các cuộc họp toàn thể khách sạn định kỳ hàng tháng:* truyền thông đến từng nhân viên khách sạn các thông tin liên quan đến hoạt động kinh doanh của khách sạn, biểu dương các câu chuyện thành công, giải đáp các thắc mắc với sự hiện diện trực tiếp của Tổng giám đốc sẽ khiến nhân viên quan tâm, tin tưởng và thấy mình thực sự là một phần của khách sạn. Ở đâu công tác truyền thông không được coi trọng, ở đâu Tổng giám đốc không thường xuyên giao tiếp với nhân viên thì ở đó nhân viên thờ ơ và thiếu động lực làm việc.

*Xây dựng lộ trình công danh phù hợp với nguyện vọng và năng lực của từng cá nhân nhằm khích lệ và phát huy tối đa mọi khả năng của nhân viên:* lộ trình công danh của nghề khách sạn nên bắt buộc luân chuyển vị trí hai năm một lần để tạo sự hứng khởi và áp lực học hỏi. Mỗi nhân viên khi được định hướng và đầu tư đào tạo theo lộ trình công danh sẽ nhìn thấy được tương lai nghề nghiệp của chính mình và gắn bó với khách sạn.

*Tạo các chương trình chăm sóc nhân viên và gia đình nhân viên:* mỗi một nhân viên làm việc cho khách sạn, đằng sau họ là một gia đình, là những con người hàng ngày lo lắng và gắn bó với họ. Chăm lo cho nhân viên và gia đình của họ không chỉ thông qua những buổi sự kiện gia đình mà còn qua những thăm hỏi và chia sẻ trước những ốm đau hay mất mát. Để không chỉ nhân viên mà gia đình họ cũng cảm nhận khách sạn như chính là gia đình lớn của họ.

*Chê độ đãi ngộ và thưởng xứng đáng với nỗ lực và đóng góp:* tạo ra mức thu nhập đảm bảo mức sống cho nhân viên và gia đình họ không đơn giản là lương cao mà là việc tạo ra một cảm giác được chăm lo và được chia sẻ trước những biến động của kinh tế xã hội. Khi được chăm lo và chia sẻ thì mỗi nhân viên khách sạn và gia đình họ sẵn sàng chia sẻ với khách sạn ở mọi hoàn cảnh khó khăn có thể gặp phải.

Ví dụ như làm việc liên tục 25 năm tại Marriott, bạn được ở miễn phí tại bất kỳ khách sạn nào thuộc tập đoàn.

Tại Việt Nam, chiến lược quản trị nhân sự và xây dựng văn hóa doanh nghiệp của Thiên Minh Group (TMG), tập đoàn quản lý các thương hiệu khách sạn như Chuỗi khách sạn và khu nghỉ dưỡng Victoria, chuỗi khách sạn và khu nghỉ dưỡng EMM được ông Trần Trọng Kiên, Chủ tịch kiêm Tổng giám đốc triển khai thành công xoay quanh chiến lược nhân sự và

môi trường doanh nghiệp, văn hóa bình đẳng, đào tạo và phát triển con người. “*Mọi người trong TMG, từ nhân viên bảo vệ, người lái xe, hướng dẫn viên hay nhân viên lễ tân đều có cơ hội nói chuyện, làm việc và trao đổi với Tổng Giám đốc. Điều đó tạo nên sự thống nhất về văn hóa của TMG trên toàn thế giới,*” ông Kiên chia sẻ. Năm 2014, khách sạn InterContinental Hà Nội Westlake được trao giải thưởng Nhân sự Việt Nam ở hạng mục “*Chính sách đào tạo và phát triển nguồn nhân lực xuất sắc*”.

Tại khách sạn này, đội ngũ nhân viên được bắt đầu với tầm nhìn và các giá trị cốt lõi của công ty, lộ trình công danh với lịch trình học cụ thể về chuyên môn và an toàn vệ sinh lao động.



Cơ cấu tổ chức bộ máy phòng Nhân sự khách sạn.

Các khóa đào tạo về phong cách dịch vụ đặc trưng của thương hiệu InterContinental giúp mỗi nhân viên đều trở nên tự tin, cuốn hút và biết sáng tạo những trải nghiệm đáng nhớ cho mỗi khách hàng.

*Nhiệm vụ chính của nhân viên tuyển dụng:* tiếp nhận và tư vấn các yêu cầu tuyển dụng từ các bộ phận, lập và triển khai kế hoạch tuyển dụng theo yêu cầu. Thiết lập và chuẩn hóa các bản mô tả công việc phục vụ quảng cáo tuyển dụng và tuyển dụng ứng viên. Tham gia các hoạt động tạo nguồn tuyển dụng như Ngày hội việc làm, Hội thảo định hướng nghề nghiệp tại các trường đại học, cao đẳng nghề. Tìm hiểu và quản lý các kênh tuyển dụng trực tuyến và báo giấy. Sắp xếp lịch phỏng vấn và tổ chức Hội đồng phỏng vấn.

*Nhiệm vụ chính của nhân viên tiền lương & phúc lợi:* tổng hợp ngày công có xác nhận và tính lương. Giải quyết các chính sách bảo hiểm và chế độ phúc lợi cho cán bộ, nhân viên khách sạn. Thực hiện các quyết định

thưởng. Quyết toán thuế thu nhập cá nhân.

*Nhiệm vụ chính của nhân viên quan hệ lao động:* đầu mối tiếp nhận và tháo gỡ các xung đột lao động. Tham gia tư vấn và xử lý kỷ luật lao động. Quản lý hồ sơ nhân viên. Tổ chức và tham gia các cuộc gặp giữa nhân viên và cán bộ quản lý theo yêu cầu. Tổ chức tiệc nhân viên, các kỳ nghỉ nhân viên hàng năm.

*Nhiệm vụ chính của điều phối đào tạo:* tiếp nhận và tư vấn các nhu cầu đào tạo của các bộ phận, lập và triển khai kế hoạch đào tạo theo yêu cầu. Xây dựng và thiết lập đội ngũ giảng viên kiêm chức và giảng viên hợp đồng. Theo dõi và đánh giá chất lượng các chương trình đào tạo. Chuẩn bị cơ sở vật chất và trang thiết bị đào tạo cũng như điều phối nhân viên tham gia đào tạo.

*Nhiệm vụ chính của kiểm soát chất lượng:* lập danh mục và triển khai kế hoạch kiểm tra và đánh giá các tiêu chuẩn phục vụ tại các vị trí trong khách sạn. Báo cáo và đề xuất các giải pháp ngăn ngừa và khắc phục những phát hiện sai sót nghiệp vụ trong quá trình kiểm tra. Đánh giá kết quả điều chỉnh các vi phạm tiêu chuẩn nghiệp vụ.

Nghiệp vụ Nhân sự và Đào tạo bao gồm 3 Chính sách, 8 SOP tuyển dụng, 8 SOP tiền lương và phúc lợi, 15 SOP quan hệ lao động và 8 SOP đào tạo. Trong khuôn khổ cuốn sách này, tôi chỉ liệt kê danh sách để các bạn có thể hình dung khối lượng nghiệp vụ cho lựa chọn nghề nghiệp. Chi tiết từng SOP nghiệp vụ Nhân sự và Đào tạo sẽ được tôi trình bày ở một cuốn sách viết riêng về SOP các nghiệp vụ khách sạn.

STT	P&P - Chính sách	STT	SOP - Tuyển dụng
1	Tác phong và Đồng phục	1	Mô tả công việc
2	Nghỉ lễ	2	Quy trình tuyển dụng
3	Nghỉ phép	3	Tuyển dụng chuyên gia nước ngoài
4	Ca làm việc	4	Lao động thời vụ (Casual Labour)
STT	SOP - Tiền lương & phúc lợi	5	Hồ sơ ứng viên
1	Lương	6	Phỏng vấn
2	Thưởng	7	Khám sức khoẻ
3	Thâm niên	8	Thư tuyển dụng
4	Bảo hiểm	STT	SOP - Quan hệ lao động
5	Kiểm tra sức khoẻ định kỳ	1	Đánh giá thử việc

6	Nhà ở nhân viên	2	Hợp đồng lao động
7	Tủ thuốc nhân viên	3	Hồ sơ nhân viên
8	Hưu trí	4	Tủ nhân viên (Locker)
<b>STT</b>	<b>SOP - Đào tạo</b>	<b>5</b>	<b>Đồng phục và công cụ lao động</b>
1	Kế hoạch và ngân sách	6	Town Hall/We talk Meeting
2	Đào tạo hội nhập	7	Vi phạm kỉ luật lao động
3	Khảo sát nhu cầu đào tạo	8	Nghỉ việc
4	Bạn đồng hành	8	Đánh giá kết quả thi đua
5	Giảng viên kiêm chức	10	Ghi nhận và khen thưởng
6	Đào tạo ứng xử các nền văn hoá	11	Tiệc nhân viên
7	Thực tập sinh	12	Các kì nghỉ nhân viên
8	Hội thảo chuyên đề	13	Sinh nhật nhân viên
		14	Nhà ăn nhân viên
		15	Hiếu hỉ của nhân viên

Nếu làm việc trong ngành khách sạn thì các bạn có thể nhận thấy ở các vị trí từ Trưởng bộ phận (Head of Department) trở lên ở các khách sạn của chủ đầu tư nước ngoài hoặc do công ty quản lý nước ngoài điều hành thường không có người Việt. Đa số người Việt chỉ được nắm giữ các vị trí chủ chốt tại các khách sạn tư nhân hoặc khách sạn quốc doanh. Định kiến do chất lượng nguồn nhân lực cấp cao hay tâm lý sính ngoại đang dần xóa bỏ nhờ sự cạnh tranh ngày một quyết liệt cũng như nỗ lực học hỏi không ngừng của đội ngũ cán bộ quản lý người Việt.

Từ kinh nghiệm và trải nghiệm của mình đối với ngành khách sạn Việt Nam, tôi nhận thấy năng lực và đam mê của đội ngũ cán bộ quản lý người Việt không thua kém đội ngũ cán bộ quản lý người nước ngoài. Trong nhiều tình huống, quản lý người Việt có lợi thế hơn ở cách ứng xử với nhân viên và khách hàng nhò am hiểu văn hóa và ngôn ngữ Việt. Tổng giám đốc người Việt am hiểu thị trường và nhạy bén với những nhu cầu khách hàng khác biệt tại Việt Nam hơn bất kỳ Tổng giám đốc người nước ngoài nào vừa chân ướt chân ráo đến Việt Nam.

Tổng giám đốc người nước ngoài vượt trội ở khả năng điều hành hoạt động và thúc đẩy chất lượng dịch vụ nhưng khoảng cách này ngày càng thu hẹp bởi đội ngũ kế cận người Việt tại các khách sạn do các Tổng giám đốc người nước ngoài điều hành đang không ngừng học hỏi và thăng tiến. Hơn nữa, ngân sách lương và chế độ đãi ngộ dành cho nhân lực quản lý nước ngoài đang dần trở thành gánh nặng khi các khách sạn phải chi trả mức

lương hàng trăm triệu đồng mỗi tháng cho những vị trí quản lý cấp cao kèm theo chi phí căn hộ hạng sang, ô tô riêng, vé máy bay hạng thương gia, chi phí y tế,... Trong tương lai gần, sử dụng đội ngũ quản lý cấp cao người Việt ở các khách sạn tại Việt Nam sẽ là xu hướng tất yếu như thực tế đang diễn ra với các ngành dịch vụ khác như ngân hàng, bảo hiểm.

Cuối cùng, dù Tổng giám đốc hay quản lý cấp cao của bạn là những siêu sao thì đội ngũ nhân viên của bạn vẫn là quan trọng nhất và đóng góp nhiều giá trị nhất. Nếu bạn có một đội ngũ nhân viên lành nghề và được khích lệ tốt thì một ngày, một tuần, một tháng, thậm chí vài tháng không có Tổng giám đốc, hoạt động kinh doanh của khách sạn vẫn có thể chạy đều và làm ra lợi nhuận.

Nếu các bộ phận có đội ngũ giám sát chuyên nghiệp và trách nhiệm thì một ngày, một tuần, thậm chí vài tháng thiếu lãnh đạo bộ phận thì chất lượng phục vụ cũng không bị suy giảm. Không có nhân viên làm phòng thì lấy đâu ra phòng để bán cho khách, không có nhân viên chạy bàn thì làm sao món ăn đến được bàn khách, không có tạp vụ rửa bát đĩa thì lấy gì để bày món ăn, không có nhân viên hành lý, không có nhân viên lễ tân làm thủ tục nhận phòng thì khách sạn của bạn chắc chắn đóng cửa. Tất cả những Tổng giám đốc và trưởng bộ phận dù người nước ngoài hay người Việt đều phải hiểu rõ điều này và hơn ai hết trân trọng nhân viên không chỉ bằng lời nói và cả hành động.



Khách sạn Le Residence Hotel & Spa Hué.

Năm 2014, sự kiện khách sạn Le Residence Hotel & Spa Hué được tạp chí Travel + Leisure bình chọn vào danh sách 500 khách sạn hàng đầu thế giới đã đánh dấu mốc quan trọng ghi nhận nỗ lực của đội ngũ quản lý

người Việt bởi vì khách sạn được điều hành bởi Giám đốc điều hành và đội ngũ quản lý người Việt. Giám đốc điều hành La Residence Hotel & Spa Huế, ông Phan Trọng Minh phát biểu với báo chí: “*Chúng tôi thật sự rất vui mừng cho khách sạn và cả thành phố Huế. Đội ngũ lãnh đạo khách sạn như giám đốc điều hành, bếp trưởng, và giám đốc bộ phận kinh doanh và tiếp thị không chỉ là người Việt, mà chúng tôi còn là người gốc Huế.*”

Đào tạo trong ngành khách sạn là huấn luyện nghiệp vụ để làm được việc mà chủ yếu là hành động bắt chước các động tác và thái độ theo tiêu chuẩn.



Thông qua huấn luyện nghiệp vụ, nhân viên tự tin và chủ động trong tác nghiệp, từ đó, thay đổi cách thức, hành vi, thái độ, nâng cao năng suất và cải thiện chất lượng lao động. *Hoạt động đào tạo được thực hiện liên tục nhằm hỗ trợ các chính sách quản trị nguồn nhân lực và hoạt động kiểm soát chất lượng nghiệp vụ.* Đổi với các khách sạn, hoạt động đào tạo cũng là một trong những điểm thu hút nhân tài trên thị trường.

Tại Ritz-Carlton, mỗi nhân viên mới gia nhập khách sạn đều được tham gia 250 giờ đào tạo trong năm đầu tiên để đảm bảo một đội ngũ chuyên nghiệp và gắn kết đạt tiêu chuẩn “những quý ông, quý bà phục vụ”. Ritz-Carlton cũng chi từ 3,5% đến 4,5% chi phí lương cho các hoạt động đào tạo mỗi năm. Đầu tư bài bản vào đào tạo đặc biệt hữu ích và đem lại những lợi thế cạnh tranh cho các khách sạn tại các thị trường mới nổi,

nơi mà chất lượng nguồn nhân lực còn nhiều hạn chế và chưa đạt yêu cầu theo các chuẩn mực quốc tế. Điều này gợi ý một chiến lược cạnh tranh rất đắt giá cho thị trường khách sạn Việt Nam, đầu tư vào đào tạo không chỉ nâng cao chất lượng nguồn nhân lực cho chính khách sạn mà còn thu hút nguồn lực chất lượng từ các đối thủ cạnh tranh.

## 5 bước của quá trình đào tạo

- **Bước 1 - Khảo sát nhu cầu đào tạo:** Nhu cầu đào tạo đến từ các lãnh đạo bộ phận, khảo sát nhân viên, báo cáo kiểm soát chất lượng, ý kiến khách hàng và báo cáo của khách hàng bí mật. Thực ra, tất cả những nhu cầu đào tạo đều đến từ yêu cầu thu hẹp và xóa bỏ khoảng cách giữa kỳ vọng của khách hàng đối với dịch vụ của khách sạn và trải nghiệm thực tế của khách hàng tại khách sạn.
- **Bước 2 - Xác định mục tiêu đào tạo:** Căn cứ các tiêu chuẩn chất lượng dịch vụ của khách sạn, các nhu cầu đào tạo được phân tích và tổng hợp để liệt kê các nhu cầu trọng yếu và các nhu cầu thứ yếu. Mục tiêu đào tạo chính là những kết quả thỏa mãn những nhu cầu đào tạo.
- **Bước 3 - Thiết kế chương trình đào tạo:** Chương trình đào tạo được thiết kế trên cơ sở xác định nội dung đào tạo, số lượng người tham gia, hình thức đào tạo, thời lượng chương trình, địa điểm và cách thức đánh giá hiệu quả.
- **Bước 4 - Triển khai đào tạo:** Tùy thuộc hình thức đào tạo (đào tạo tại thực địa trong khách sạn - on the job, đào tạo ngoài giờ làm việc trong khách sạn - off the job, đào tạo bên ngoài khách sạn - off-site training) mà cách thức triển khai đào tạo khác nhau.
- **Bước 5 - Đánh giá kết quả đào tạo:** Đánh giá kết quả đào tạo dựa trên phản hồi của nhân viên được đào tạo thông qua phỏng vấn hoặc điền phiếu đánh giá kết hợp kiểm tra thực hành tại thực địa hoặc các bài kiểm tra. Lãnh đạo bộ phận đánh giá kết quả đào tạo sau 3 tháng giám sát các thay đổi trong tác nghiệp của nhân viên kể từ khi kết thúc đào tạo.

Nói đến đào tạo nghề khách sạn, một người bạn của tôi, Harry J. Lunt, từng là Tổng giám đốc một số khách sạn 5 sao đạt chuẩn xếp hạng của *Forbes* và AAA, hiện đang là chuyên gia đào tạo ngành khách sạn tại Mỹ,

đã chia sẻ cách thức huấn luyện khi đào tạo nhân viên dịch vụ ẩm thực mà tôi cho rằng là một gợi ý rất hữu ích để các bạn có thể áp dụng. Ví dụ, để nhân viên nhớ và thực hành cách thức bày bàn ăn thì vẽ các hình biểu hiện vị trí của đĩa, chén, ly, dĩa rất trực quan và thú vị.



Công cụ trực quan đào tạo F&B

Trong ngành dịch vụ nói chung và ngành khách sạn nói riêng, khách hàng bí mật là cách thức đánh giá chất lượng dịch vụ có từ những năm 30 của thế kỷ trước tại Mỹ. Bản chất của các chương trình khách hàng bí mật không phải là phát hiện lỗi để trừng phạt mà để phát hiện những nhu cầu đào tạo nhằm nâng cao chất lượng dịch vụ mà các phương pháp khác có thể còn hạn chế. Để thực hiện chương trình, khách sạn thuê người giả làm khách đến sử dụng các dịch vụ tại khách sạn trong từ 2-3 ngày tùy quy mô khách sạn. Khách hàng bí mật giao tiếp với nhân viên ở tất cả các điểm trải nghiệm của khách hàng và đánh giá chất lượng dịch vụ theo các tiêu chí trong danh mục. Kết quả đánh giá từ khách hàng bí mật được khách sạn sử dụng cho việc khảo sát nhu cầu đào tạo. Thực ra, hoạt động của khách hàng bí mật cũng chính là cách thức các tổ chức đánh giá xếp hạng khách sạn như *Forbes* hay AAA tiến hành khi xếp hạng cho các khách sạn.

Hiệu quả của chương trình khách hàng bí mật theo như chia sẻ của ông

Dino Pallotta, quản lý bộ phận giám sát chất lượng của tập đoàn khách sạn Wyndham Hotels & Resorts là khả năng đánh giá toàn diện trải nghiệm dịch vụ và tính khách quan khi một khách hàng có thể viết những nhận xét trực tuyến tiêu cực và cho điểm rất thấp cả khách sạn chỉ vì quá trình nhận phòng quá lâu còn khách hàng bí mật chuyên nghiệp sẽ đánh giá từng phần một trong cả quá trình trải nghiệm toàn bộ các dịch vụ.

Hơn nữa, các kết quả được ghi chép lại cực kì cẩn thận, chú trọng vào những tương tác và trải nghiệm trong từng thời điểm, từng ngày và từng người tham gia, từ đó các công ty có thể xác định nhanh và chính xác các vấn đề nổi bật. Triển khai các chương trình khách hàng bí mật với mục đích phát hiện các nhu cầu đào tạo cho chính nhân viên sẽ khiến họ nỗ lực hết mình phục vụ mọi khách hàng với chất lượng tốt nhất mà không cần để tâm xem ai là khách hàng bí mật. Nếu mục đích của khách hàng bí mật là phát hiện lỗi để trừng phạt thì hậu quả sẽ đến trước khi thấy được hiệu quả khi các báo cáo gây ức chế và áp lực lên nhân viên. Bởi vì trong nghề dịch vụ, không ai dám chắc có thể làm tốt mọi nơi, mọi lúc. Điểm khác biệt là thái độ và khả năng xử lý tình huống của mỗi người khi xảy ra sai sót.

Đào tạo thông qua các chủ đề là phương pháp đào tạo phù hợp với nghiệp vụ khách sạn. Từ những tình huống xảy ra hàng ngày, từ các nguồn báo cáo, phụ trách đào tạo của khách sạn thảo luận với lãnh đạo các bộ phận để tổng hợp thành các chủ đề đào tạo. Các chủ đề có thể do chính lãnh đạo các bộ phận trực tiếp huấn luyện, có thể do bộ phận đào tạo thực hiện hoặc có thể mời các chuyên gia trong ngành khách sạn hướng dẫn.

Thời gian đào tạo có thể thực hiện linh hoạt ngay tại nơi làm việc trong 15 phút, hoặc tổ chức đào tạo nhiều chủ đề trong 2 tiếng hoặc tổ chức một buổi hội thảo nửa ngày. Một số chủ đề đào tạo gợi ý cho Tiền sảnh như sau:

NGHIỆP VỤ	CHỦ ĐỀ
<b>Chung</b>	Cơ cấu bộ máy Mô tả công việc
<b>Tổng đài</b>	Trả lời điện thoại từ bên ngoài như thế nào? Trả lời điện thoại từ phòng khách như thế nào? Làm sao để chuyển cuộc gọi? Làm sao để đánh thức khách vào buổi sáng? Làm sao để xử lý phản nàn qua điện thoại?
<b>Đặt phòng</b>	Làm sao để tiếp nhận đặt phòng qua điện thoại?

	Làm sao để huỷ đặt phòng qua điện thoại?
	Làm sao để xử lý đặt phòng không đến?
<b>Lễ tân</b>	Chào đón khách như thế nào?
	Làm việc tại quầy như thế nào?
	Làm thế nào để xử lý phàn nàn của khách hàng?
	Làm gì khi khách phàn nàn to tiếng, ầm ĩ tại quầy?
	Làm thủ tục nhận phòng khách VIP như thế nào?
	Làm thủ tục trả phòng cho khách đoàn như thế nào?

# LỜI KẾT

Ngành khách sạn ở Việt Nam là rất tiềm năng và hấp dẫn nhưng cũng đòi hỏi những người làm nghề rất nhiều nhẫn耐, kiên trì và nỗ lực học hỏi không ngừng. Không có con đường đi tắt để đón đầu. Bạn cần học nghề từ vị trí thấp nhất, làm việc và học tập không mệt mỏi để vươn lên thì mới có thể thành công thực sự. Trái ngọt khi ở đỉnh cao của nghề nghiệp không phải là ăn ngon, mặc đẹp, an nhàn và thư giãn trong không gian sang trọng với điều hòa mát lạnh và tiếng nhạc du dương.

Làm nghề khách sạn ở vị trí càng cao thì càng vất vả và nhiều áp lực. Nhiều nghề dịch vụ được gán với thành ngữ “làm đâu trãm họ” nhưng theo tôi, nghề khách sạn là nghề bao hàm đầy đủ ý nghĩa nhất của thành ngữ khi chu toàn bữa ăn cho khách, chăm chút giấc ngủ của khách và làm cho khách vui bất kể bạn đang vui hay buồn, đang khỏe hay yếu. Cho nên, chỉ khi nào nhận thấy bạn thực sự đam mê thì hãy dấn thân. Và chỉ có đam mê thì bạn mới có thể cảm nhận những trái ngọt mà nghề khách sạn mang lại cho bạn.

Chúc các bạn thành công!

1. David Bowie & Francis Buttle. *Hospitality Marketing*. Elsevier Butterworth - Heinemann.
2. Denney G. Rutherford & Michael J. O'Fallon. *Hotel Management & Operations*, Fourth Edition. John Wiley & Sons, Inc.
3. Dennis Nickson. *Human Resource Management for the Hospitality and Tourism Industry*.
4. Hugo Martin. *What does it take for a hotel to get a five-star rating?* Los Angeles Times.
5. Martin G. Jagels & Michael M. Coltman. *Hospitality Accounting Management*, Eighth Edition. John Wiley & Sons, Inc.
6. Quyết định 217/QĐ-TCDL ngày 15/6/2009 về việc ban hành hướng dẫn áp dụng *Tiêu chuẩn quốc gia về phân loại, xếp hạng cơ sở lưu trú du lịch* của Tổng cục trưởng Tổng cục du lịch Việt Nam.
7. Oliver Furrer, Ben Shaw-Ching Liu, D.Sudharshan. *The Relationships between Culture and Service quality perceptions*.
8. Jonathan A. Hales. *Accounting and Financial Analysis in the hospitality industry*. Elsevier Butterworth - Heinemann.
9. James A. Bardi. *Hotel Front Office Management*, Third Edition, John Wiley & Sons, Inc.
10. Rachel Lamb *Using location based marketing to drive traffic to luxury hotels*.
11. Robert Reiss. How Ritz-Carlton Stays At The Top.
12. Tiết sĩ Nguyễn Đức Hiệp. *Vương Đại và đời sống Sài Gòn cuối thế kỷ 19*.
13. Tim Doling. *Tim Doling's heritage portal*. [www.historicvietnam.com](http://www.historicvietnam.com)

4. Sara Peterhans. *Standards, Training and Guests' Perceptions in Luxury Hotel*.
5. Sheryl E. Kimes. *The Future of Hotel Revenue Management*. Cornell University.
6. Yeji Seo. *Culture Impact on Customer satisfaction and Service quality evaluation in Hotels*. University of Nevada, Las Vegas.

**GIỚI THIỆU SÁCH CÙNG TÁC GIẢ**

**NGHỀ DỊCH VỤ KHÁCH HÀNG  
QUA ĐIỆN THOẠI**

**Alpha Books phát hành năm 2012**

# Contact Center



Nghề dịch vụ khách hàng  
qua điện thoại

Bùi Xuân Phong



 NHÀ XUẤT BẢN  
LAO ĐỘNG - XÃ HỘI

Lắng nghe để chinh phục khách hàng

**(Vnexpress)**

**Khách hàng ngày nay thông thái, nhiều lựa chọn, ít thời gian**

**và khắt khe hơn. Theo đó, để “thượng đế” hài lòng, nhà kinh doanh cần khai thác tối đa lợi thế, giải quyết kịp thời rắc rối, đáp ứng trọn vẹn mọi yêu cầu của họ.**

Làm hài lòng và giữ chân người tiêu dùng là công việc ngày càng khó trong cuộc sống hiện đại. Song may mắn, cùng với tiến bộ không ngừng của công nghệ viễn thông, một trung tâm dịch vụ khách hàng - Contact Center đã ra đời, nơi có thể giải quyết và đáp ứng trọn vẹn những yêu cầu của “thượng đế”. Điều này tạo nên dịch vụ mới trong xã hội - “Nghề dịch vụ khách hàng qua điện thoại”.

Đây cũng là tên gọi của cuốn sách đầu tiên trên thế giới viết bằng tiếng Việt về nghề dịch vụ khách hàng qua điện thoại, được xuất bản ở Việt Nam. Tác giả chia sẻ với tư cách là người trong cuộc, đã trải qua các vị trí từ nhân viên tới cấp quản lý cao nhất trong một Trung tâm dịch vụ khách hàng.

Ngay từ những trang đầu, tác giả đã “cảnh báo” rằng: Nghề dịch vụ khách hàng qua điện thoại là một trong những nghề khó, chịu nhiều áp lực. Nhưng nếu làm với đam mê thực sự cũng như được hướng dẫn bài bản, chuyên nghiệp thì những khó khăn sẽ trở nên dễ dàng.

Kỹ năng xử lý tình huống được xem là thú vị và quan trọng nhất đối với một nhân viên dịch vụ khách hàng. Bởi các cuộc điện thoại gọi tới Trung tâm là diễn biến của hoàn cảnh tương tác, cuộc sống, công việc của khách hàng cũng như nền tảng văn hóa của họ. Điều đó không bao giờ có khuôn mẫu, bởi vậy để ứng phó, người điện thoại viên cần biết “tùy cơ ứng biến” để đạt mục đích duy nhất là làm hài lòng khách hàng.

Cuốn sách cũng đề cập khá chi tiết về hệ thống, cơ sở vật chất, các dịch vụ cơ bản của một Contact Center cũng như công tác quản lý, điều hành, đánh giá các chỉ số; tổng hợp, phân tích báo cáo; giám sát chất lượng dịch vụ; lập kế hoạch ứng phó với sự cố và một số tình huống quản trị... Tất cả dựa trên cả mặt lý thuyết lẫn kinh nghiệm thực tế của tác giả.

Cho dù là một nhân viên mới vào nghề, một giám sát viên hay nhà quản lý, bạn đọc sẽ tìm thấy những kiến thức hữu ích cho chính mình. Cuốn sách đặc biệt giới thiệu một mô hình tổng thể kết hợp giữa Contact Center và CRM (*Quản lý mối quan hệ khách hàng*) để không chỉ tối ưu hóa hiệu quả chăm sóc khách hàng, nâng cao mức độ hài lòng mà còn là

nguồn thông tin hữu ích về phản hồi thị trường. Trong khi Contact Center vẫn còn là điều mới mẻ ở Việt Nam với rất ít các khóa đào tạo, tài liệu tham khảo, cuốn sách sẽ là nguồn tư liệu quý cho các nhà quản lý và những người muốn tiến xa hơn trong lĩnh vực này.

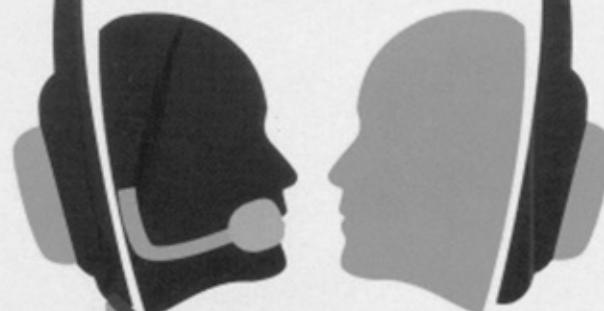
Cuốn “*Contact Center - Nghề dịch vụ khách hàng qua điện thoại*” do Nhà xuất bản Lao Động Xã Hội và Alpha Books phát hành đã lên kệ ở các nhà sách trên toàn quốc.

**Nguyễn Huỳnh**

**Alpha Books phát hành năm 2013**

# Telesales tiếp thị **BÁN HÀNG** **QUA ĐIỆN THOẠI**

Làm sao để khách hàng  
lắng nghe bạn



Bùi Xuân Phong



MẠNH XUYẾT BẢN  
LÀO ĐỘNG - XÃ HỘI

Telesales tiếp thị bán hàng qua điện thoại

(Vnexpress)

## **Nghệ thuật tiếp cận khách hàng qua điện thoại đòi hỏi sự nhạy cảm trong lắng nghe, khéo léo, tinh tế trong trình bày và bất ngờ trong tạo cảm xúc.**

Xuất hiện vào khoảng thập niên 70 của thế kỷ trước tại Bắc Mỹ, châu Âu, châu Đại Dương, tiếp thị bán hàng qua điện thoại (*Telesales*) cho phép nhân viên tiếp cận, tìm hiểu nhu cầu và tư vấn cho khách hàng các sản phẩm và dịch vụ thông qua điện thoại mà không cần phải gặp mặt.

Du nhập vào Việt Nam từ năm 2007, tuy là một kênh bán hàng mới song Telesales được các ngân hàng, doanh nghiệp bảo hiểm nhân thọ đi tiên phong khai thác rồi lan rộng sang nhiều ngành nghề khác. Bằng cách khai thác kênh tiếp thị bán hàng qua điện thoại, các doanh nghiệp có thể tối ưu hóa năng lực tiếp cận khách hàng và khai thác cơ hội bán hàng với chi phí thấp nhất.

Sách báo hướng dẫn về Telesales thường được dịch ra từ các ấn phẩm nước ngoài nên hạn chế đối với việc áp dụng thực tiễn môi trường kinh doanh tại Việt Nam. Trong khi đó, tiếp thị bán hàng qua điện thoại đòi hỏi những tiêu chuẩn cao về giọng nói, kỹ năng tiếp cận tâm lý, khả năng chịu áp lực và các yêu cầu nghiêm ngặt về kiến thức sản phẩm, dịch vụ.

Là một nghề mới, nhân lực có kinh nghiệm thực tiễn không nhiều, tài liệu đào tạo khan hiếm đã khiến nhiều doanh nghiệp khó khăn trong việc đào tạo nhân viên cũng như triển khai kênh bán hàng này. Xuất phát từ thực tiễn ấy, tác giả Bùi Xuân Phong đã chấp bút và cho ra đời cuốn sách "*Telesales - tiếp thị bán hàng qua điện thoại*" dựa trên lý thuyết hiện đại về tiếp thị bán hàng qua điện thoại và kinh nghiệm thực tế quản lý kênh bán hàng này tại thị trường Việt Nam.

Cuốn sách được chia làm 3 phần. Tác giả dành trọn phần một để miêu tả mô hình tiếp thị bán hàng qua điện thoại phù hợp nhất với môi trường kinh doanh tại Việt Nam. Ở phần này, tác giả hướng dẫn chi tiết cách thức phát triển một kênh tiếp thị bán hàng từ mô hình, công nghệ, cơ cấu nhân sự, sản phẩm dịch vụ, kịch bản tiếp thị bán hàng, giao chỉ tiêu, điều hành chỉ tiêu bán hàng đến cách thiết lập chính sách incentives, quản lý rủi ro và xây dựng các báo cáo bán hàng qua điện thoại.

Phần 2 và phần 3, tập trung cho việc hướng dẫn tác nghiệp cho nhân viên tiếp thị bán hàng qua điện thoại. Tác giả hướng dẫn thực hành cơ cấu

cuộc gọi, trong đó nhấn mạnh và phân tích thú vị kỹ thuật 8 giây 4 phút để chinh phục khách hàng ngay từ những khoảnh khắc đầu tiên của cuộc gọi. Đặc biệt, tác giả tiết lộ 8 kỹ thuật độc đáo tiếp cận tâm lý khách hàng khiến khách hàng không thể từ chối cuộc gọi. Trong trường hợp khách hàng từ chối cuộc gọi, cuốn sách tiếp tục cung cấp 4 tình huống xử lý từ chối điển hình với những diễn giải chi tiết và thực tế. Bạn có thể tìm thấy nhiều hơn thế nữa những tình huống được phân tích và giải đáp trong cuốn sách Telesales - Tiếp thị bán hàng qua điện thoại.

Cuối cùng, tác giả đã chia sẻ: “Qua điện thoại, để thu hút khách hàng bạn phải biết tiếp cận tinh tế. Nghệ thuật tiếp cận khách hàng qua điện thoại đòi hỏi một sự nhạy cảm trong lắng nghe, khéo léo trong trình bày và bất ngờ trong tạo cảm xúc. Bạn có thể khiến khách hàng nhớ mãi. Tiếp thị bán hàng qua điện thoại thật sự không khó nếu bạn có thể dẫn dắt và kích thích nhu cầu của khách hàng đối với sản phẩm, dịch vụ mà bạn chào bán. Bạn nên cố gắng tìm kiếm những khách hàng có nhu cầu phù hợp với sản phẩm, dịch vụ của mình”.

Sách do Nhà xuất bản Lao Động Xã Hội và Alpha Books phát hành trên toàn quốc vào tháng 12/2013.

**Alpha Books**

**GIỚI THIỆU SÁCH CÙNG TÁC GIẢ**

**BÍ MẬT TÁI CẤU TRÚC VÀ MÔ  
HÌNH KINH DOANH**

**Alpha Books phát hành năm 2014**

BÙI XUÂN PHONG

# • Bí Mật •

# TÁI CẤU TRÚC và MÔ HÌNH KINH DOANH



NHÀ XỨNG BẢN  
LÀO ĐỘNG - XÃ HỘI

Bí mật tái cấu trúc và mô hình kinh doanh

(CafeF)

Một vài năm trở lại đây, đặc biệt trong bối cảnh nền kinh tế Việt Nam ngày càng hòa nhập sâu vào nền kinh tế khu vực và toàn cầu khiến sức ép cạnh tranh và áp lực cải tổ càng đè nặng lên các doanh nghiệp Việt thì thuật ngữ **“Tái cấu trúc”** càng xuất hiện nhiều trên các văn kiện, diễn đàn, hội nghị.

Tuy nhiên, để tái cấu trúc bắt đầu từ đâu và triển khai như thế nào dường như vẫn là băn khoăn lớn của hầu hết các doanh nghiệp.

Không chỉ những tổ chức hoạt động không hiệu quả, trì trệ, đứng trước nguy cơ sáp nhập hoặc phá sản cần phải tái cơ cấu mà cả những tổ chức đang hoạt động hiệu quả và đang đứng trên đỉnh cao của thành công cũng cần đến những hoạt động tái cơ cấu dưới hình thức này hoặc mức độ khác.

Cách đây 10 năm tại thị trường điện thoại Việt Nam, không ai trong chúng ta có thể nghĩ rằng một ngày kia các dòng điện thoại của Nokia bị thay thế bởi điện thoại iPhone của Apple. Thực tế người đẹp Bắc Âu Nokia đã bị hạ gục bởi gã trai Bắc Mỹ Apple.

Tương tự như vậy, với xu hướng đang diễn ra thì không ai trong chúng ta hoài nghi về việc điện thoại của Samsung hất ngôi bá chủ của Apple trong vòng 5-10 năm tới.

Điều gì khiến Nokia đã thất bại thảm từ đỉnh cao thành công? Điều gì khiến gã khổng lồ Apple ở đỉnh cao của mình đã và đang bị đe doạ bởi người hùng châu Á nhỏ bé Samsung? Chính hoạt động tái cơ cấu mạnh mẽ đã và đang phản ánh và đáp ứng những thay đổi chóng mặt của thị hiếu và công nghệ. Cho nên, tái cơ cấu là hoạt động liên tục và không ngừng nghỉ của tất cả các doanh nghiệp ở bất kỳ ngành nghề nào.

**“Bí mật tái cấu trúc và mô hình kinh doanh”** được đúc kết từ những kinh nghiệm thực tế triển khai tái cấu trúc doanh nghiệp của tác giả Bùi Xuân Phong tại thị trường Việt Nam, đồng thời kết hợp lý thuyết hiện đại về quản trị và triển khai chiến lược.

**Có ba cách để doanh nghiệp có thể áp dụng để xây dựng và thực hiện chiến lược, bao gồm:**

Tự học xây dựng chiến lược và tự triển khai.

Tận dụng kinh nghiệm và kiến thức về xây dựng và thực hiện chiến lược

từ cổ đông nước ngoài chiến lược.

Thuê công ty tư vấn.

Nếu điều kiện doanh nghiệp cho phép tự học xây dựng và triển khai chiến lược thì cuốn sách này sẽ phân tích và hướng dẫn xây dựng năng lực, sắp xếp nguồn lực từ hoạch định chiến lược đến triển khai các dự án hiện thực hóa chiến lược. Điểm khác biệt trong nội dung chia sẻ là minh họa bằng thực tế triển khai chi tiết nên sẽ giúp người đọc liên hệ và vận dụng từ lý thuyết đến thực hành.

Dù cho doanh nghiệp có cổ đông chiến lược nước ngoài hay có điều kiện thuê công ty tư vấn xây dựng và thực hiện chiến lược thì chủ doanh nghiệp cũng cần phải có kiến thức căn bản về hai mảng này để đối ứng với các đối tác. Cổ đông nước ngoài hay công ty tư vấn đều không thể hiểu rõ doanh nghiệp hoặc tham vọng doanh nghiệp bằng chính người lãnh đạo doanh nghiệp.

Hơn nữa khi cùng các đối tác xây dựng và triển khai chiến lược thì người hướng dẫn cho họ tìm hiểu thị trường, phân tích ngành chính là nhân lực của doanh nghiệp. Đây là cách để họ thâm nhập và tìm hiểu mọi ngóc ngách của doanh nghiệp và chủ doanh nghiệp cũng sẽ là người phản biện những sáng kiến có thể không phù hợp với thị trường của Việt Nam.

**Cuốn sách này chỉ ra rằng cho dù có cổ đông chiến lược hay thuê công ty tư vấn thì cũng không có nghĩa chủ doanh nghiệp sẽ không phải làm gì.**

Từ những kinh nghiệm thực tế thì tác giả chỉ ra rằng những người trực tiếp xây dựng và triển khai chiến lược của doanh nghiệp lại đóng góp nhiều gợi ý và sáng kiến cho các đối tác. Chính họ là những người phải làm việc nhiều hơn vì khi đối tác rút đi thì họ là người vận hành và điều chỉnh chiến lược. Cuốn sách cũng cung cấp cho doanh nghiệp những kiến thức, kinh nghiệm giám sát và đánh giá kết quả thực thi chiến lược.

**Các hoạt động tái cấu trúc luôn dựa trên nền tảng của mô hình kinh doanh mà doanh nghiệp muốn áp dụng để phát triển các ý tưởng thay đổi.**

Ở đây, thông qua việc hướng dẫn hoạch định và thực hiện chiến lược,

tác giả cũng giới thiệu đến bạn đọc các thành phần của mô hình kinh doanh do chính tác giả thiết kế và vận dụng thành công với trọng tâm tương tác đa kênh hướng tới và xoay quanh các trải nghiệm khách hàng: Contact Center - Telesales - Bán hàng/dịch vụ khách hàng trực tiếp có thể giúp doanh nghiệp thực hiện chiến lược lấy khách hàng làm trọng và hoạch định các chính sách thay đổi, đáp ứng kịp thời nhu cầu khách hàng.

**Ngọc Lê**

1. Đơn vị tiền tệ của Malaysia, 1 RM có giá trị khoảng 6 - 7 nghìn đồng Việt Nam.
  2. Một hàm phẩm do hoàng gia cấp bang ở Malaysia phong tặng cho những người có đóng góp lớn cho xã hội.
  3. Low-fare-no-frills: Giá vé rẻ và loại bỏ hết những dịch vụ không thiết yếu như ghế ngồi hạng thương gia, đồ ăn miễn phí trên máy bay, v.v...
  4. Internet Protocol TV: truyền hình giao thức Internet, một hệ thống dịch vụ truyền hình kỹ thuật số được truyền đến người xem thông qua các công nghệ sử dụng cho các mạng máy tính, thay vì phát hình vô tuyến hay truyền hình cáp
  5. Initial Public Offerings: lần đầu phát hành cổ phiếu ra công chúng
  6. Maintenance, Repair, and Overhaul: Bảo dưỡng, sửa chữa và đại tu
  7. Một tộc người chuyên sống ở các vùng băng giá như Đông Siberia (Nga), Alaska (Mỹ), Bắc Cực.
  8. Mass rapid transit: mạng lưới giao thông công cộng cao tốc, hoặc có thể tạm gọi là tàu điện ngầm
  9. Đồng tiền của Malaysia, 1 RM = 100 sen
  10. Một nhân vật trong phim Chiến tranh giữa xác vì sao
  11. Giải bóng bầu dục danh giá nhất ở Mỹ, là một trong những sự kiện thể thao được xem nhiều nhất trên thế giới.
  12. Công-xooc-xi-om là từ phiên âm từ tiếng Latinh của consortium, có nghĩa gần giống như hiệp hội hay liên đoàn, có nguồn gốc ở từ consors có nghĩa là người sở hữu của các phương tiện hay đồng đội. Từ này chỉ tới sự cộng tác tạm thời để thực hiện một nhiệm vụ cụ thể nào đó hay để đưa ra một dịch vụ hoặc sản phẩm nhất định một cách có hiệu quả hơn. Một công-xooc-xi-om là sự liên kết của hai hay nhiều các cá nhân (thuật ngữ pháp lý là thể nhân), công ty, trường đại học, hoặc chính quyền (hoặc bất kỳ tổ hợp nào của các thực thể pháp lý này) với mục đích tham dự vào các hoạt động chung hoặc đóng góp các tài nguyên của mình để đạt được mục tiêu chung. Mỗi bên tham gia vẫn duy trì tư cách pháp nhân riêng biệt của mình và nhờ thế, việc kiểm soát của công-xooc-xi-om đối với mỗi bên tham gia nói chung bị giới hạn trong các hoạt động tham dự vào các nỗ lực chung, cụ thể là phân chia lợi nhuận.
  13. “Now, everyone can fly Xtra long like never before.”
1. Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, Amortization, and Restructuring or Rent Costs: Lợi nhuận trước lãi, thuế, khấu hao, chi phí tái cấu trúc hoặc đi thuê .sup
  1. Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, Amortization, and Restructuring or Rent Costs: Lợi nhuận trước lãi, thuế, khấu hao, chi phí tái cấu trúc hoặc đi thuê
- Cách Nhật Nam gọi mẹ âu yếm

(1) Pollyanna: Tên một nhân vật nữ trong cuốn tiểu thuyết cùng tên của nhà văn Eleanor H. Porter, chỉ những người lúc nào cũng lạc quan quá mức.

Von-Hippel-Lindau (VHL): Một hội chứng có u nguyên bào mạch máu, đặc biệt trong tiểu não, kết hợp với các nang ở thận và tuyến tụy, u mạch trong vòm mạc, ung thư các tế bào thận, và các vết bớt đỏ.

Sự kiện Fashoda (còn gọi là Cuộc khủng hoảng Fashoda): sự kiện đỉnh điểm sau một loạt những tranh cãi về lãnh thổ ở châu Phi kéo dài nhiều năm giữa hai đế quốc Anh và Pháp. Thực ra, các đế quốc châu Âu đã quan tâm tới châu Phi từ những năm 1670 và cùng chia nhau chiếm các quốc gia ở châu lục này làm thuộc địa. Vì lý do này mà cuộc đụng độ giữa Anh và Pháp năm 1898 tại thị trấn Fashoda (nay là Kodok), Sudan, liên quan tới danh dự dân tộc nhiều hơn, bởi nó thể hiện sức ảnh hưởng của mỗi đế quốc tại châu Phi. Việc Pháp rút quân khỏi Fashoda do lo ngại khả năng chiến tranh bị coi là một nỗi nhục lớn.

Sự kiện Dreyfus (1894-1906): vụ bê bối chính trị đã làm chia rẽ sâu sắc xã hội Pháp và mang đến nhiều hệ lụy cho nước Pháp về sau. Sự kiện này bắt đầu từ tháng Mười hai năm 1894, khi viên đại úy trẻ Alfred Dreyfus, một người Pháp gốc Do thái, bị kết tội phản quốc và kết án tù chung thân vì bị cho là đã tiết lộ những bí mật quân sự của Pháp cho Đại sứ quán Đức ở Paris. Bản án này là một sai lầm tư pháp, có nguồn gốc từ nỗi sợ gián điệp trong bối cảnh niềm căm thù của người Pháp với người Đức sau cuộc chiến tranh Pháp-Phổ năm 1871 và từ chủ nghĩa bài Do thái – hai nét nổi bật trong tâm lý xã hội Pháp đương thời. Năm 1898, nhà văn nổi tiếng Émile Zola đã viết bài báo phanh phui vụ bê bối này, từ đó xuất hiện một chuỗi những cuộc khủng hoảng chính trị và xã hội có một không hai ở Pháp và chỉ chấm dứt vào năm 1906 khi Dreyfus được minh oan và phục hồi danh dự hoàn toàn.

Le Bourget và Stains: hai thị trấn ở ngoại ô Paris.

François Achille Bazaine (1811-1888): Thống chế Pháp, người đã giao nộp đội quân Pháp cuối cùng cho Phổ trong cuộc chiến tranh Pháp-Phổ (1870-1871).

Tên đầy đủ là Trường Quân sự Đặc biệt Saint-Cyr, là học viện quân sự quan trọng nhất của Pháp, do Napoléon Bonaparte thành lập năm 1802.

Arras: là thủ phủ của tỉnh Pas-de-Calais thuộc miền bắc nước Pháp, bên bờ sông Scarpe.

Joseph Jacques Césaire Joffre (1852-1931): Thống chế Pháp, Tổng tham mưu trưởng Quân đội Pháp từ năm 1914-1916 trong cuộc Thế chiến I. Tháng Chín năm 1914, ông đã lập nên một chiến công vang dội trong trận đánh Trận sông Marne lần thứ nhất có ý nghĩa quyết định về mặt chiến lược của Liên quân Anh-Pháp. Qua đó, ông trở thành một vị anh hùng dân tộc, là vị tướng Pháp đầu tiên đánh thắng được người Đức trong thế kỷ XX. Thậm chí nhân dân Pháp còn tôn vinh ông là Papa Joffre (Cha Joffre) sau thắng lợi vẻ vang này.

Biệt danh của Georges Benjamin Clemenceau (1841-1929), chính trị gia người Pháp, từng giữ vị trí Thủ tướng Pháp trong khoảng thời gian 1906-1909 và 1917-1920. Ông là người đã đưa nước Pháp đến thắng lợi trong Thế chiến I. Trong suốt cuộc chiến tranh, ông giữ tinh thần kiên định và luôn tin tưởng rằng Pháp có thể đạt được thắng lợi tuyệt đối. Ông thường xuyên tới tận mặt trận để thăm hỏi, động viên binh lính, ông còn nhân cơ hội đó để đích thân đứng lên chửi bới và nhục mạ quân địch, dù mặt trận quân địch chỉ cách đó vài mét. Những chuyến thị sát của ông đã gây ấn tượng mạnh và truyền nhuệ khí cho binh lính, qua đó ông được gọi bằng biệt danh Le Tigre (Con Hổ), hay Le Père-la-Victoire (Người cha chiến thắng).

Raymond Poincaré (1860-1934): chính trị gia người Pháp, từng ba lần giữ chức Thủ tướng Pháp và làm Tổng thống Pháp giai đoạn 1913-1920. Ông là người theo trường phái bảo thủ và nổi tiếng vì thái độ chống Đức mạnh mẽ.

Aristide Briand (1862-1932): chính trị gia người Pháp, từng có 11 nhiệm kỳ giữ chức Thủ tướng Pháp trong Đệ tam Cộng hòa. Briand phản đối cách cư xử hà khắc dành cho Đức sau Thế chiến I, đồng thời lên án việc Pháp đóng chiếm một số vùng của Đức. Năm 1925, ông ký một thỏa thuận hòa giải với Đức. Năm 1926, ông được nhận giải Nobel Hòa bình chung với Bộ trưởng Ngoại giao Đức Gustav Stresemann vì đã hòa giải mối quan hệ Pháp-Đức sau Thế chiến I.

André Pierre Gabriel Amédée Tardieu (1876-1945): chính trị gia người Pháp, ba lần giữ chức Thủ tướng Pháp, là nhân vật nổi bật trên chính trường Pháp giai đoạn 1929-1932.

Augustin Alfred Joseph Paul-Boncour (1873-1972): chính trị gia người Pháp, từng đảm nhận nhiều vị trí khác nhau trong nội các như Bộ trưởng Chiến tranh (1932), Thủ tướng (1932-1933), Bộ trưởng Ngoại giao (1932-1938).

Pierre-Paul-Henri-Gaston Doumergue (1863-1937): chính trị gia người Pháp, từng làm Thủ tướng và Tổng thống Pháp (1924-1931). Ông được đánh giá là một trong những Tổng thống Pháp được yêu thích nhất.

Tiếng Đức là Führer, chỉ Adolf Hitler.

Nhân vật trong thần thoại Hy Lạp, vợ Odysseus, vua xứ Ithaca. Trong suốt 20 năm chồng vắng nhà, nàng Penelope vẫn một dạ chờ chồng trở về, dù có rất nhiều người tới cầu hôn. Song trước áp lực của của những người tới cầu hôn, nàng buộc lòng phải hứa sẽ chọn một trong số họ làm chồng, nhưng nàng tìm mọi cách để trì hoãn việc này. Một trong những cách đó là nàng yêu cầu họ chờ cho tới khi nàng dệt xong tấm vải liệm để dùng trong đám tang của bố chồng, lúc đó đã già yếu. Nhưng ban ngày nàng dệt được bao nhiêu thì ban đêm nàng lại lén tháo tung ra để hôm sau làm lại từ đầu. Từ đó, thành ngữ “tấm vải nàng Penelope” dùng để chỉ một việc được tiến hành kiên trì, liên tục nhưng không bao giờ hoàn tất.

Phòng tuyến Maginot, được đặt theo tên của Bộ trưởng Chiến tranh Pháp André Maginot, là một công trình xây dựng quân sự dọc biên giới Pháp-Đức và Pháp-Ý với mục đích bảo vệ lãnh thổ Pháp sau kinh nghiệm thành công của đường lối chiến tranh phòng thủ trong Thế chiến I. Tuyến phòng thủ gồm các tường thành bê tông với nhiều ụ chốt tăng, lô cốt đại bác, ống súng máy và đồn quân sự.

Người Pháp xây dựng phòng tuyến này với mục đích kéo dài thời gian để huy động quân đội khi bị tấn công, giúp quân Pháp có thể di chuyển vào Bỉ để thực hiện trận đánh quyết định với Đức. Các chuyên gia quân sự Pháp ca ngợi Phòng tuyến Maginot là một công trình thiên tài, có khả năng ngăn chặn bất kỳ cuộc tấn công nào từ phía đông. Tuy nhiên, trong khi hệ thống công sự này có thể ngăn chặn được những cuộc tấn công trực tiếp, thì nó lại không hiệu quả về mặt chiến lược, bởi Đức xâm nhập vào Pháp qua Bỉ, đi vòng qua Phòng tuyến Maginot. Ambroise-Paul-Toussaint-Jules Valéry (1871-1945): nhà thơ, triết gia nổi tiếng của Pháp.

François Michel Le Tellier, Hầu tước xứ Louvois (1641-1691), thường được gọi là Louvois. Ông là Bộ trưởng Ngoại giao phụ trách chiến tranh trong triều đại của vua Louis XIV. Louvois là một trong những bộ trưởng chiến tranh vĩ đại hiếm hoi và lịch sử Pháp chỉ có thể so sánh ông với Carnot.

Lazare Carnot (1753-1823): chính trị gia, kỹ sư, và nhà toán học người Pháp, được mệnh danh là Nhà tổ chức chiến thắng trong cuộc cách mạng Pháp diễn ra trong giai đoạn 1789-1802. Cả Louvois và Carnot đều phải tổ chức quân đội theo hệ thống mới trên nền tảng là các nguyên liệu cũ. Cả hai đều là những nhà tổ chức chiến dịch quân sự tài ba và quan tâm tới đời sống vật chất của binh lính.

Hans von Seeckt (1866-1936): là một vị tướng của Đức, nhân vật trung tâm mang lại những chiến thắng cho Đức ở mặt trận phía đông trong Thế chiến I.

Augustin Alfred Joseph Paul-Boncour (1873-1972): chính trị gia người Pháp thời Đệ Tam Cộng Hòa.

Lebensraum: tiếng Đức nghĩa là “Không gian sinh tồn cho dân tộc Đức siêu việt”. Đây là chủ trương mở rộng lãnh thổ cho người Đức được phát triển từ thời Đế quốc Đức (1871-1918), sau đó trở thành một trong những mục tiêu của Đức trong Thế chiến I và là một phần quan trọng trong hệ tư tưởng của Đảng Quốc xã. Đảng Quốc xã ủng hộ chủ nghĩa bành trướng lãnh thổ để chiếm Lebensraum cho những chủng người ưu việt.

Mùa hè năm 1935, Adolf Hitler thành lập tổ chức Nghĩa vụ Lao động (Reichsarbeitsdienst – RAD) nhằm giảm thiểu tác động của tình trạng thất nghiệp đối với nền kinh tế Đức, quân sự hóa lực lượng lao động và truyền bá tư tưởng của Quốc xã vào lực lượng này. Theo chính sách này, tất cả nam thanh niên Đức trong độ tuổi 19-25 đều phải tham gia lao động công ích cho chính phủ trong sáu tháng trước khi thực hiện nghĩa vụ quân sự. Về sau, phụ nữ cũng được

huy động để làm những công việc như dạy học và phục dịch trong các gia đình quan chức cấp cao của Đảng Quốc xã.

Nút thắt Gordian: đây là một thành ngữ liên quan đến Alexander Đại Đế (356-323 TCN). Theo truyền thuyết, nhà vua Gordias xứ Phrygia đã để lại một cái nút thắt được buộc rất phức tạp (nút thắt Gordian) với lời nguyền rằng ai cởi được nó sẽ làm bá chủ cả châu Âu và châu Á. Rất nhiều người đã thử nhưng không ai cởi được nút thắt này. Khi vua Alexander xứ Macedon trên đường chinh phạt dừng chân tại Phrygia, ông cũng tìm cách cởi nút thắt này. Sau một hồi loay hoay không thành công, ông nảy ra một ý tưởng là lấy gươm cắt nó làm đôi. Lời giải bất ngờ của vua Alexander làm thần Zeus rất thích thú và đưa Alexander trở thành Đại Đế, làm chủ cả hai châu lục. Về sau, hình ảnh nút thắt Gordian dùng để chỉ những vấn đề hết sức phức tạp và nan giải.

Hermann Wilhelm Göring (hoặc Goering) (1893-1946): là chính trị gia, lãnh đạo quân sự, và thành viên chủ chốt trong Đảng Quốc xã. Trong Thế chiến I, Goering là một phi công chiến đấu xuất sắc.

Paul Reynaud (1878-1966): chính trị gia người Pháp, nổi tiếng vì các quan điểm bảo vệ tự do kinh tế và chống đối Đức.

André Léon Blum (1872-1950): chính trị gia người Pháp, ba lần làm Thủ tướng Pháp.

Pierre Laval (1883-1945): chính trị gia người Pháp, từng đứng đầu chính quyền Pháp giai đoạn 1935-1936.

Stanley Baldwin (1867-1947): chính trị gia người Anh, từng ba lần giữ chức Thủ tướng Anh.

Falange: chỉ các học thuyết và hành động của đảng phát xít Falange của Tây Ban Nha.

Léopold III (1901-1983): Vua Bỉ giai đoạn 1934-1951.

Édouard Daladier (1884-1970): chính trị gia người Pháp, giữ chức Thủ tướng Pháp giai đoạn đầu của Thế chiến II.

Hiệp ước Munich: một thỏa thuận giữa Đức, Pháp, Anh, và Italy, cho phép Đức Quốc xã sáp nhập vào lãnh thổ Đức những phần đất ở Tiệp Khắc, nơi có đa số người Đức ở. Hiệp ước này được coi là một hành động nhân nhượng bất thành trước Đức nhằm ngăn chặn nguy cơ chiến tranh, bởi sau đó Hitler lấn tới thôn tính toàn bộ Tiệp Khắc.

“Cuộc chiến tranh kỳ quặc”: chỉ giai đoạn tương đối yên bình trong khoảng đầu của Thế chiến II. Ngày 3 tháng Chín năm 1939, sau khi Đức Quốc xã tấn công nước đồng minh Ba Lan, Anh-Pháp tuyên chiến với Đức. Tuy nhiên, sau khi tuyên chiến, Anh-Pháp lại không có hành động quân sự đáng kể nào nhằm vào Đức và Đức đánh bại Ba Lan chỉ trong khoảng năm tuần. Ngày 10 tháng Năm năm 1940, tám tháng sau khi liên minh Anh-Pháp tuyên chiến với Đức, quân

Đức tiến công vào Bỉ, Hà Lan, và Luxembourg, đặt dấu chấm hết cho giai đoạn “cuộc chiến tranh kỳ quặc”.

Cung điện Palais-Bourbon: trụ sở của quốc hội Pháp.

Duce: Thủ lĩnh, biệt danh của Mussolini.

Djibouti, Tchad: tên hai quốc gia ở châu Phi, thuộc địa của Pháp thời đó.

Nhắc đến Hiệp ước không xâm lược lẫn nhau giữa Đức và Liên bang Xô viết (còn gọi là Hiệp ước Xô-Đức, Hiệp ước Molotov-Ribbentrop, hay Hiệp ước Hitler-Stalin), được ký ngày 23 tháng Tám năm 1939 giữa Ngoại trưởng Vyacheslav Mikhailovich Molotov đại diện cho Liên Xô và Ngoại trưởng Joachim von Ribbentrop đại diện cho Đức Quốc xã. Hiệp ước này có hiệu lực cho tới khi Đức đơn phương phá vỡ khi tiến quân xâm lược Liên Xô vào ngày 22 tháng Sáu năm 1941.

Đường Saint-Dominique: nơi đặt trụ sở Bộ Quốc phòng của Pháp.

Maurice Gustave Gamelin (1872-1958): tướng Pháp, được nhớ đến vì sự kiên định bảo vệ các giá trị cộng hòa và thất bại trong việc chỉ huy quân đội Pháp trong cuộc xâm lược của Đức Quốc xã năm 1940. Ông là một vị tướng tài, được nể trọng cả ở Đức, và từng rất thành công trong Thế chiến I. Có ý kiến cho rằng thất bại của ông trong Thế chiến II là do ông vẫn vận dụng những phương pháp đã sử dụng trong Thế chiến I.

Alphonse Joseph Georges (1875-1951): tướng Pháp, là Tư lệnh mặt trận Đông Bắc giai đoạn 1939-1940. Ông là phó tướng của Gamelin song mối quan hệ giữa hai người thường xuyên căng thẳng. Khi Thế chiến II nổ ra, Gamelin và Georges cam đoan với Daladier rằng Pháp có quân đội mạnh nhất thế giới, song rốt cuộc họ lại sững sờ khi thấy mặt trận đồng minh tại Sedan bị quân Đức phá vỡ.

Hermann “Papa” Hoth (1885-1971): tướng Đức, tham chiến tại Pháp trong Thế chiến II.

Paul Ludwig Ewald von Kleist (1881-1954): Thống chế Đức trong Thế chiến II. Một con sông lớn ở châu Âu, bắt đầu từ Pháp, chảy qua Bỉ và Hà Lan rồi đổ ra Biển Bắc.

Vùng các quốc gia thấp: chỉ vùng duyên hải phía Tây châu Âu, bao gồm chủ yếu là Hà Lan và Bỉ và vùng châu thổ thấp của các sông Rhin, Meuse, Scheldt và Ems, nơi phần lớn đất nằm dưới mực nước biển.

D2: Char D2, một loại xe tăng của Pháp được sử dụng trong giai đoạn giữa hai Thế chiến.

Renault 35, hay R35: loại xe tăng bộ binh của Pháp, được sử dụng trong Thế chiến II.

Stuka (từ tiếng Đức Sturzkampfflugzeug, nghĩa là máy bay ném bom bổ nhào): loại máy bay ném bom bổ nhào gồm hai người (một phi công và một xạ thủ phía sau) của lực lượng không quân Đức Quốc xã thời Thế chiến II.

Somua: Xe tăng kỵ binh của Pháp dùng trong Thế chiến II.

John Standish Surtees Prendergast Vereker, Viscount Gort VI (1886-1946):

Thống chế Anh, nổi tiếng với lệnh yêu cầu gửi Lực lượng Viễn chinh Anh tới Pháp trong năm đầu tiên của Thế chiến II, nhưng đội quân này sau đó đã rút khỏi Dunkirk.

Maxime Weygand (1867-1965): Tư lệnh Pháp, phục vụ trong Thế chiến I và Thế chiến II. Trong cuộc xâm lược Pháp năm 1940, ban đầu Weygand chiến đấu chống lại quân Đức, nhưng sau đó đầu hàng và phần nào hợp tác với quân Đức khi phục vụ trong Chính phủ Vichy (chính phủ Pháp hợp tác với phe Trục từ tháng Bảy năm 1940 đến tháng Tám năm 1944 do Thống chế Philippe Pétain đứng đầu). Về sau, Weygand bị Đức bắt giam vì không chịu hợp tác hoàn toàn. Tức Charles de Gaulle. Ông được phong tướng vào ngày 24 tháng Năm năm 1940, và ông giữ vị trí này suốt đời.

Victor Fortune (1883-1949): tướng lĩnh của quân đội Anh, chỉ huy Sư đoàn Bộ binh Cao nguyên Scotland trong Trận chiến nước Pháp năm 1940, sau đó bị rơi vào bẫy và buộc phải đầu hàng quân Đức vào ngày 12 tháng Sáu năm 1940.

Charles de Gaulle phản đối chuyện đầu hàng và đề xuất rằng chính phủ Pháp nên chuyển tới Bắc Phi để tiếp tục tiến hành chiến tranh từ các quốc gia thuộc địa của Pháp ở châu Phi.

Như chú thích trước.

Ferdinand Foch (1851-1929): Thống chế Pháp, hoạt động trong Thế chiến I.

Cuộc chiến Pháp – Phổ diễn ra trong giai đoạn 1870-1871, trong đó quân Phổ giành chiến thắng.

Năm 1870, Hoàng đế Napoléon III thất trận ở chiến trường Sedan và phải đầu hàng nước Phổ. Adolphe Thiers lên làm thủ tướng của Chính phủ Pháp đã ký các điều khoản hòa ước với Phổ. Không chấp nhận hòa ước, nhân dân Paris đã đứng lên phản đối và thành lập Cộng xã. Tuy nhiên, Cộng xã chỉ tồn tại trong một thời gian ngắn rồi bị quân đội của chính phủ Thiers đàn áp.

Nước nặng: là thành phần hóa học có thể dùng để sản xuất vũ khí hạt nhân.

Trong Thế chiến II, Đức Quốc xã có dự án lấy nước nặng để sản xuất vũ khí hạt nhân.

Dakar: thủ đô Senegal, Tây Phi.

Georges Vanier (1888-1967): Đại sứ Anh và Canada.

René Mayer (1895-1972): chính trị gia cấp tiến người Pháp, sau này trở thành một bộ trưởng của Tướng de Gaulle tại Alger. Về sau, ông trở thành Thủ tướng của Đệ tứ Cộng hòa Pháp.

Sau khi Pháp đầu hàng Đức, số phận hải quân Pháp chưa được định đoạt. Phần lớn các thiết giáp hạm của Pháp lúc này đang neo đậu ở căn cứ Mers-el-Kébir, Algérie. Trước tình hình đó, Hải quân Hoàng gia Anh quyết định can thiệp và nỗ

súng vào căn cứ này, gây nên những thiệt hại nặng nề về người và của cho Pháp.  
Spaak, Zaleski: Bộ trưởng Ngoại giao của Bỉ và Ba Lan khi đó.

Défense contre avions: Lực lượng phòng thủ chống máy bay

BCRA là viết tắt của Cơ quan tình báo và hành động trung ương.

Chương trình Lend-Lease (Vay-Mượn): một chương trình được Mỹ thực hiện từ năm 1941 đến 1945. Chương trình này cung cấp các nhu yếu phẩm, đạn dược, phương tiện vận tải và tiền mặt cho các quốc gia Đồng minh tham chiến trong Thế chiến II.

Chỉ những nhà vua Iraq và Transjordanie thuộc triều đại Hussein mà Lawrence d'Arabie đã ủng hộ.

Ám chỉ giấc mộng đẹp và ngắn ngủi.

Nhà văn người Pháp.

Nhân vật có số phận bi thảm trong thần thoại Hy Lạp.

Nhà triết học tôn giáo, nhà tâm lý, nhà thơ người Đan Mạch.

Nhà triết học, nhà tư tưởng nổi tiếng Hy Lạp cổ đại.

Tư Mã Chiêu là kẻ luôn âm mưu cướp nhà Ngụy.

Nhà triết học nổi tiếng người Đức.

Tự là Dật Thiếu, hiệu là Đạm Trai, là nhà thư pháp nổi tiếng thời Đông Tấn trong lịch sử Trung Quốc.

Là tác phẩm tiêu biểu về hành thư của Vương Hi Chi, được khen là bảo thư.

Hám lợi trước mắt mà quên họa phía sau.

Bác học vĩ đại người Pháp thế kỷ 17.

Họa từ miệng mà ra.

Tổng thống thứ 36 của Mỹ.

Sĩ quan, thuyền trưởng hải quân, năm 1912 đã chết trên con tàu bị đắm.

Tự Hy Văn, thụy Văn Chánh – là một nhà chính trị, nhà văn, nhà quân sự, nhà giáo dục thời Bắc Tống.

Thành phố lấy việc đánh bạc làm trung tâm du lịch và mua sắm nổi tiếng ở Mỹ.

Ám chỉ một người gặp khó khăn to lớn, đường như thấy trước sự thất bại.

Ám chỉ nịnh bợ người khác.

Nhà tư tưởng, nhà triết gốc Pháp.

Nhà văn tác giả của Chủ nghĩa tồn tại Pháp.

Nhà triết học nổi tiếng Hy Lạp.

Nhà ngoại giao nổi tiếng của Mỹ.

Đạo (mà) có thể gọi được, không phải Đạo thường (hằng cửu). Đây là câu mở đầu Đạo đức kinh của Lão Tử.

Một học giả thông minh trong tác phẩm kịch của thi sĩ, nhà soạn kịch, tiểu thuyết gia, nhà khoa học, chính khách, nhà triết học Đức lối lạc Johann Wolfgang Goethe.

Virgil là nhà thơ lớn của La Mã cổ đại, người sáng tạo ra thể loại thơ sử thi, tác giả của Bucolics, Georgics, Aeneid—những thiên sử thi ca tụng nguồn gốc huyền thoại của dân tộc La Mã.

Beatrice: đại biểu cho Nàng Thơ – ám chỉ niềm say mê.

Henry David Thoreau (1817-1862), là nhà văn, nhà thơ, nhà tự nhiên học, nhà sử học, nhà triết học, nhà địa hình học mâu mực người Mỹ.

Điển ngữ “cuộn chỉ vàng” hay “cuộn chỉ Ariadne” được hiểu theo nghĩa: sợi dây chỉ đường để thoát khỏi cảnh nguy nan.

Buck Mulligan, một tay du đãng sống trong một ngôi tháp cổ – nhân vật trong tiểu thuyết Ulysses.

Trích trong thiên Tử Trương sách Luận ngữ, nghĩa là học mà còn dư sức, nhàn rỗi thì hãy ra làm quan.

Bút ký dưới hầm của Dostoevsky.

Tạm hiểu là “quy định kép”, nói đến những cách thức nằm ngoài luật pháp của Đảng nhằm khử tống và trừng trị các thành viên, những người bị triệu tập đến một địa điểm và thời gian xác định để thẩm vấn. Viên chức vi phạm này có thể bị giam giữ vô thời hạn, bị từ chối đại diện hợp pháp, và không được phép liên lạc với thế giới bên ngoài. (BT)

Vị quan nổi tiếng thời Minh.

Đó là chiếc hộp mà Zeus đã tặng cho nàng Pandora – người phụ nữ đầu tiên đến thế giới loài người. Nàng được Zeus dặn kỵ rằng không được mở chiếc hộp đó, nhưng vì tò mò, Pandora đã mở và tất cả những gì trong đó đã khiến cho những điều bất hạnh tràn ngập trên thế gian như: thiên tai, bệnh tật, chiến tranh... Chiếc hộp chỉ còn sót lại một chút “hy vọng” mang tên Pandora để loài người có thể tiếp tục sống.

Nhà văn Nga đoạt giải Nobel văn học năm 1970.

Là từ điển bách khoa về được vật học được danh y Lý Thời Trân nhà Minh biên soạn.

Jean Paul Charles Aymard Sartre là nhà triết học hiện sinh, nhà soạn kịch, nhà biên kịch, tiểu thuyết gia và là nhà hoạt động chính trị người Pháp.

Buồn nôn là một tiểu thuyết hư cấu của Sartre.

Tạm dịch là: Một triều vua, một triều tôi. (BT)

Lâu đài gần nước, ánh trăng chiếu đầu tiên, ám chỉ ở gần được ưu tiên.

Là luật sư, nhà triết học xã hội, chính khách, nhà nhân văn nổi tiếng thời phục hưng người Anh.

Nhà triết học người Nga.

Đại trí nhược ngu: Vô cùng khôn ngoan nhưng lại giả vờ ngu si. Còn ở đây là đại ngu nhược trí.

Tiểu thuyết nổi tiếng của Dostoevsky.

Đại văn hào, triết gia người Pháp.

Lý Bạch có bài thơ Thục đạo nan, trong đó có câu: “Đường Thục khó, khó hơn  
lên trời xanh”. (BT)

Tiếng lóng: ám chỉ những cô gái làm tiền. (BT)

Bác sĩ, nhà phân tâm học người Áo.

Friedrich Wilhelm Nietzsche (1844-1900) là một nhà triết gia người Đức.

Zarathusta đã nói như thế là một tác phẩm của triết gia người Đức Friedrich  
Wilhelm Nietzsche.

Là nhân vật trong thần thoại Hy Lạp, sẵn sàng đổi đầu với thần linh và bị thần  
Zeus phạt lăn đá lên đỉnh núi.

Sự học về những thứ siêu hình: Đại thừa trong Nho giáo, Tiên thiên trong Đạo  
giáo.

Là vị thần diệt trừ yêu ma trong truyền thuyết dân gian Trung Hoa.

Một loại án oan mà kẻ thông trị bức hại phần tử trí thức, cố ý bối móc từng câu  
từ trong văn thơ của các tác giả, thêu dệt thành tội.

Nhà văn Tiệp Khắc.

Nhà văn người Áo.

Trích bài thơ Đề tây lâm bích của Tô Đông Pha.

Đối sách Bắc địch Tào Tháo, Đông hòa Tôn Quyền của Gia Cát Lượng.

Một hình thức văn nghệ dân gian Trung Quốc, khi kể một câu chuyện dài dùng  
quạt, khăn làm đạo cụ.

Chữ dùng trong Kinh thi, tức con chuột lông xù, dùng để ví với quan tham  
nhũng.

Là nơi các sĩ phu xuất thể ở ẩn.

Là một kỹ thuật in ấn, trong đó các hình ảnh dính mực in được ép lên các tấm  
cao su trước rồi mới ép từ miếng cao su này lên giấy.

Tiếng Do Thái nghĩa là bò đực, hàm ý: sức mạnh, phục vụ và hy sinh.

Vua là trời, cha là trời, chồng là trời.

Utopia – xã hội không tưởng, cũng là tên một quyển sách của nhà chủ nghĩa  
nhân văn nước Anh Thomas More. (ND)

Phong trào đấu tranh của sinh viên ngày 4-5-1919.

Khởi nghĩa nông dân thời Tần.

Tổng biên tập Tứ khố toàn thư thời vua Càn Long.

Ghi chép lại những lời của Bành Quốc Lương.

Một nhân vật trong Hồng Lâu Mộng.

Thay thế thức ăn, có thể là trái cây hoặc thuốc.

Nhà tư tưởng, chính trị gia người Mỹ gốc Đức.

Niccolò di Bernardo dei Machiavelli (1469-1527) nhà ngoại giao, nhà triết học  
chính trị, nhạc soạn nhạc, nhà thơ, nhà soạn kịch.

- Ám chỉ cõi mộng hay một điều không thể thực hiện của ai đó.  
Kelly Caleche (1892-1941) nhà thơ kiệt xuất nước Nga. (ND)  
Rainer Maria Rilke (1875-1926) nhà thơ nước Áo. (ND)  
Nhân vật chính trong Hồng Lâu Mộng. (ND)  
Vàng mặt.  
Hegel (Georg Wilhelm Friedrich Hegel) nhà triết học người Đức. (ND)  
Nhà thơ Áo nổi tiếng.  
Rabindranath Tagore (1861-1941) nhà thơ Ấn Độ, triết gia Bà La Môn.  
Johann Wolfgang von Goethe (1749-1832) nhà văn Đức.  
Nhân vật trong truyện cổ Hy lạp – một nghệ sĩ thủy chung, đi xuống tận âm phủ tìm vợ.  
Nhân vật trong truyện cổ Hy Lạp.  
Henrik Johan Ibsen (1828-1906) nhà soạn kịch Na Uy.  
Nhân vật trong kịch.  
Nhân vật trong kịch.  
Romain Rolland (1866-1944) nhà văn nổi tiếng Pháp.  
Ám chỉ kinh nguyệt. (BT)  
1. Bác sỹ Seuss là bút danh của Theodor Seuss Geisel (1904-1991), nhà văn và họa sỹ vẽ tranh minh họa Mỹ nổi tiếng với những cuốn sách viết cho thiếu nhi (ND).  
1. Nguyễn Hà Đông (ND).  
1. Hình ảnh đại diện của một người trên các phương tiện, thiết bị điện tử và trong mạng truyền thông (ND).  
1. Viết tắt của National Football League (Liên đoàn Bóng bầu dục Mỹ) (ND).  
2. Super Bowl là giải vô địch hàng năm do NFL tổ chức, dành cho các đội bóng bầu dục chuyên nghiệp ở trình độ cao nhất của nước Mỹ (ND).  
3. Pilates là hệ thống các bài tập kéo giãn và chống đẩy sử dụng thiết bị đặc biệt, giúp cơ bắp khỏe hơn và giúp bạn uốn cong một số bộ phận cơ thể dễ dàng hơn (ND).  
4. Soren Gordhamer làm việc với các cá nhân và tổ chức, giúp họ sống chú tâm và có mục đích hơn trong kỷ nguyên công nghệ của chúng ta. Ông là nhà sáng lập và tổ chức Hội nghị Trí khôn 2.0, tác giả cuốn Trí khôn 2.0: Bí quyết từ thời cổ đại dành cho người sáng tạo và luôn luôn kết nối (Nhà xuất bản HarperOne, 2009) (ND).  
1. Viết tắt của public relations, là hoạt động cung cấp cho công chúng thông tin về một tổ chức hay cá nhân cụ thể nào đó, nhằm tạo ra ấn tượng tốt về tổ chức hay cá nhân đó. Trong tiếng Việt hay gọi là quan hệ công chúng (ND).  
1. Nguyên văn tiếng Anh: bricks-and-mortar. Một doanh nghiệp gạch-và-vữa là doanh nghiệp bán hàng qua cửa hàng truyền thống, để phân biệt với một doanh

nghiệp chỉ bán hàng qua mạng (ND).

2. Đây là cách kết hợp từ hay gấp trong tiếng Anh: “digical” là kết hợp của “digital” và “physical”, còn “phygital” là kết hợp của “physical” và “digital”. Ở đây, “digical” tạm dịch ra tiếng Việt là “số thực”, còn “phygital” tạm dịch là “thực số” mặc dù không có ý nghĩa lầm (ND).

3. Viết tắt của Quick Response (Phản ứng nhanh), là thương hiệu của một loại mã vạch dạng ma trận gồm các hình vuông trắng và đen chứa thông tin (chẳng hạn như địa chỉ trang web), có thể dùng điện thoại thông minh để đọc (ND).

1. AgeLab là chương trình nghiên cứu đa ngành của Học viện Công nghệ Massachusetts (MIT) làm việc với doanh nghiệp, chính phủ và các tổ chức phi chính phủ để cải thiện chất lượng sống cho người cao tuổi và những người chăm sóc họ (ND).

2. Dịch từ chữ “dunk”. Ở đây, người viết ra câu này đã tận dụng tính đa nghĩa của từ “dunk” để chơi chữ. Từ “dunk” có một nghĩa là “nhúng thức ăn thật nhanh vào chất lỏng trước khi ăn” (ví dụ: nhúng bánh quy giòn vào cà phê) và một nghĩa dùng trong môn bóng rổ là “nhảy rất cao và đưa bóng vào rổ bằng một lực rất mạnh từ trên cao” (ND).

3. B2B là viết tắt của business-to-business, ở đây hiểu là từ doanh nghiệp đến doanh nghiệp hay liên doanh nghiệp (ND).

1. Triển lãm công nghệ và điện tử tiêu dùng nổi tiếng thế giới, được tổ chức hàng năm vào tháng 1 tại Las Vegas, tiểu bang Nevada, Mỹ (ND).

2. GPS là viết tắt của Global Positioning System (Hệ thống định vị toàn cầu) (ND).

3. RSS là viết tắt của Really Simple Syndication (Bán thông tin thật sự đơn giản) là hệ thống chuẩn dùng để cung cấp thông tin, nhất là tin tức, từ một đơn vị xuất bản tin tức trên Internet cho những người sử dụng Internet (ND).

4. Tên thương mại của một bộ thiết bị chơi trò chơi video của Sony (ND).

1. Tên một phần mềm chỉnh sửa đồ họa được phát triển và phát hành bởi hãng Adobe Systems (BT).

2. Viết tắt của Federal Bureau of Investigation (Cục Điều tra Liên bang) của Mỹ (ND).

1. Nguyên văn: Ugly Christmas, “Sweater” (ND).

2. Viết tắt của National Football League, giải bóng bầu dục quốc gia Mỹ (BT).

3. Viết tắt của National Basketball Association, Hiệp hội bóng rổ Mỹ (ND).

4. Tên đầy đủ là Oprah Gail Winfrey, sinh ngày 29 tháng 1 năm 1954. Bà là chủ một hãng truyền thông, người dẫn chương trình truyền hình, diễn viên, nhà sản xuất và nhà từ thiện Mỹ. Bà nổi tiếng với chương trình truyền hình có tên The Oprah Winfrey Show, chương trình nói chuyện trên truyền hình được nhiều người xem nhất trong lịch sử và được sản xuất để bán cho các đài truyền hình

trên khắp nước Mỹ trong giai đoạn 1986-2011 (ND).

5. Viết tắt của National Public Radio (Đài phát thanh công cộng quốc gia Mỹ), là tổ chức truyền thông phi lợi nhuận được cả tư nhân và chính phủ tài trợ, sản xuất và cung cấp chương trình cho một mạng lưới 900 đài phát thanh công cộng ở Mỹ (ND).

1. Một loại đồ ăn vặt đóng gói của Mỹ làm từ ngô, có vị cay (ND).

1. Tức Nguyễn Hà Đông (ND).

2. Giải Pulitzer là giải thưởng dành cho các thành tựu trong lĩnh vực báo in, báo mạng, văn học và soạn nhạc ở Mỹ (ND).

3. Xprize là một tổ chức phi lợi nhuận, chuyên thiết kế và quản lý các cuộc thi dành cho công chúng, nhằm khuyến khích phát triển công nghệ có thể làm lợi cho con người (ND).

4. Tên một loại nhạc cụ có bốn dây, trông giống một chiếc ghi ta nhỏ, có xuất xứ từ Hawaii (ND).

1. Nguyên văn: big data: nghĩa là thông tin quá lớn hoặc quá phức tạp nên không thể xử lý, phân tích hay sử dụng theo các phương pháp thông thường (ND).

2. Nguyên văn: small data: nghĩa là lượng dữ liệu bạn có thể thoải mái lưu trữ và xử lý trên một máy duy nhất, nhất là máy tính xách tay hay máy chủ cao cấp (ND).

1. Ca sỹ, người viết bài hát nổi tiếng người Mỹ (ND).

2. Anthropologie là nhà bán lẻ phụ kiện và quần áo nữ của Mỹ, thuộc sở hữu của công ty Urban Outfitters, trụ sở ở thành phố Philadelphia, tiểu bang Pennsylvania, Mỹ (ND).

3. Tên đầy đủ là Beyoncé Giselle Knowles-Carter, nữ ca sỹ, người viết bài hát, diễn viên nổi tiếng người Mỹ (ND).

4. Tên thật là Louis Székely, diễn viên hài kịch, nhà văn, nhà sản xuất, đạo diễn và biên tập người Mỹ. Ông là tác giả kịch bản, ngôi sao, đạo diễn, nhà sản xuất và biên tập series hài kịch Louie (ND).

5. HBO là mạng lưới truyền hình vệ tinh và truyền hình cáp hàng đầu của Mỹ, thuộc sở hữu của công ty Home Box Office Inc., một công ty con của tập đoàn Time Warner (ND).

6. Hulu là một công ty trên mạng và nhà cung cấp dịch vụ phát sóng qua mạng có quảng cáo của Mỹ. Dịch vụ này cung cấp miễn phí tuyển chọn các chương trình truyền hình, đoạn phim ngắn, phim truyện... trên trang Hulu.com (ND).

7. Tức Richard Price, người sáng lập trang Academia.edu (ND).

1. Tên một nhà hát dành cho các loại hình nghệ thuật biểu diễn ở thành phố Barcelona, Tây Ban Nha (ND).

2. Bitcoin là một loại tiền tệ điện tử (tiền số) được tạo ra năm 2009 bởi một người lấy bí danh là Satoshi Nakamoto. Tiền này dùng để mua, bán trên mạng,

và giao dịch thanh toán được thực hiện trực tiếp giữa người mua và người bán mà không qua trung gian, tức là không thông qua ngân hàng. Tiền có thể được phát hành với bất cứ mệnh giá nào (ND).

3. Netflix là nhà cung cấp dịch vụ phát sóng trên Internet theo yêu cầu cho khán giả ở Bắc Mỹ, Úc, New Zealand, Nam Mỹ và một số nước châu Âu. Ở Mỹ, công ty này cung cấp dịch vụ gửi DVD qua bưu điện với giá đồng hạng. Công ty được thành lập năm 1997 và có trụ sở ở Los Gatos, tiểu bang California, Mỹ (ND).

1. Tên một loại ngũ cốc được làm từ bột mì và gạo, tẩm quế và đường, dùng để ăn sáng với sữa tươi (ND).

2. Nguyên văn “garbage in, garbage out”, dùng để diễn tả việc nếu dữ liệu đầu vào sai hoặc kém được nhập vào máy tính thì dữ liệu đầu ra cũng sẽ sai hoặc kém (ND).

1. Nguyên văn “wall of flame”, là một cái khung lớn trong nhà hàng Thái dùng để treo ảnh những thực khách vượt qua thử thách ăn cay của nhà hàng (ND).

1. Nguyên văn: garage sale, nghĩa là một dịp người dân bán quần áo, nội thất,... đã qua sử dụng tại garage hoặc sân nhà họ (ND).

1. Nguyên văn “Tagline Roulette”. Rulet là một trò đánh bạc, trong đó người ta thả một quả bóng vào một bánh xe đang quay, trên bánh xe có các lỗ có đánh số. Người chơi đặt cược quả bóng rơi vào lỗ nào khi bánh xe ngừng quay (ND).

1. Nguyên văn: white truffle, là một loại nấm đắt tiền mọc dưới đất (ND).

1. Học viện Công nghệ Massachusetts (ND).

Thanh minh' is the name of a Vietnamese holiday dedicated to tending ancestors' graves.

In some areas of Vietnam, the dead are buried twice. They are buried the first time for several years, until most of the flesh decomposes. Then the body is exhumed, the bones are lovingly washed, and the clean bones are reburied in a permanent resting place.

In 1991, when this story was written, the Vietnamese dong traded at the rate of about 14,000 dong to the US dollar.

In Vietnam, some graveyards are divided into separate areas for separate classes of people. This custom probably stems from the belief that if one's ancestors are not satisfied with their resting place, they might return to haunt the family. Area A is the area for high-ranking Party members.

In many Vietnamese folk tales, Buddha plays a role equivalent to the 'fairy godmother' of Western folktales.

The name given to an ill-planned campaign to improve irrigation networks.

The name given to another campaign, this one aimed at increasing arable land for crop production. Unfortunately, valuable hardwood trees were cut down to make way for fields of cassava and other crops worth a fraction of the trees'

value.

'Uncle' here is not meant to express actual kinship. The Vietnamese language makes wide use of familial pronouns to express relationships of respect/disrespect, familiarity/unfamiliarity, etc. The most famous example of this is, of course, 'Uncle Ho'. Here, 'uncle' simply means that Thiết was an older male acquaintance whom the narrator respects.

Referring to China's Mao Tse Tung.

During the period when the Vietnamese regularly had to queue up to buy state-subsidized goods, some creative entrepreneurs made money by arriving early to get a choice spot in line, then reserving their spot with a brick and selling it to those who came later.

At the time of this story, Party cadres were ranked on a scale from one to six, six being the highest level.

Nguyễn Trãi was a famous military leader who led a successful campaign against the Ming dynasty in China. The Bình Ngô Đại Cáo is his proclamation of victory.

A reference to the fact that many Vietnamese who emigrate to other countries do so in part to make money to send home to the rest of the family.

Money given in order to encourage party cadres--who are generally pitifully underpaid-- to attend meetings. When they arrive at the meeting, they are handed an envelope with a sum of money in it as a bonus.

The Vietnamese currency, the dong, is exchanged at a rate of 11,000 dong to the US dollar.

The Vietnamese name for the prison which was immortalized here in the US as the 'Hanoi Hilton'.

'The Woman and the Little Dog'. In the story, the woman's dog plays a role in the lovers' first meeting.

The name a Vietnamese businessman who got famously rich through an illegal pyramid scheme.

Eggs that are incubated until the duck fetus is three-quarters developed, then boiled and eaten. Folk wisdom holds that they are a powerful aphrodisiac.

When, after the Japanese surrender and subsequent withdrawal from Vietnam at the end of WWII, Ho Chi Minh took up a collection of valuables from the citizenry. It is said that the money was then given as a kind of bribe to the Chinese general that had been designated by the Allied Powers to oversee North Vietnam.

A propaganda campaign during the war encouraging women to shoulder the 'Three Responsibilities' of home, production, and fighting the war.

'Renovation'. A policy of social and economic reform.

A bridge near Hanoi which was built with Russian aid.

A common phenomena under the new ‘socialist market economy’, government agencies have been opening businesses unrelated to their proper mission as a means of income generation.

‘Wait for me’.

A form of downsizing used by bloated government enterprises. The worker is laid off but continues to receive 70 percent of his or her salary.

Soap distributed free to government employees, usually of vastly inferior quality. Normally no one would care if 21 bars of such soap was lost.

Referring to Alphonse Daudet’s ‘The Stars’.

1. Chuyển vùng trong suốt (seamless roaming): Là tính năng hỗ trợ người sử dụng thiết bị di động kết nối liên tục trong suốt quá trình chuyển vùng từ vùng phủ sóng này sang vùng phủ sóng khác

19. Nguyên văn: Flesch-Kincaid (F-K) grade-level algorithm.

20. Lois Lowry là tác giả sách thiếu nhi người Mỹ, với hơn 30 tác phẩm rất được yêu thích. Bà là tác giả quyển sách ăn khách The Giver (xuất bản ở Việt Nam với tựa Người truyền ký ức) đã được dựng thành phim vào năm 2014.

1. Nguyên văn: sound like a broken record – ý nói tác giả đã nhắc lại nhiều đến mức “nhão bǎng, cong đĩa”.

1. TED là một chuỗi các buổi hội thảo do quỹ Sapling Foundation sở hữu, được tổ chức lần đầu vào năm 1984. Kể từ năm 2006, các bài diễn thuyết TED được phát miễn phí qua mạng Internet và đến năm 2012 đã đạt 1 tỉ lượt xem. Hội nghị TED (TED Conference) là sự kiện quan trọng nhất của TED, được tổ chức thường niên tại Long Beach, California và quy tụ hơn 1.000 diễn giả trên mọi lĩnh vực (tất cả các chủ thích trong sách đều của người dịch).

2. Tác giả của nhiều cuốn sách nổi tiếng và bán chạy như Những kẻ xuất chúng, Trong chớp mắt, David và Goliath...

3. Sir Kenneth Robinson: Tác giả, diễn giả nổi tiếng người Anh, là cố vấn giáo dục cho nhiều tổ chức phi lợi nhuận, giáo dục và nghệ thuật. Bài diễn thuyết của ông trên TED, Do schools kill creativity? (tạm dịch: Trường học có giết chết sự sáng tạo?) đã thu hút gần 35 triệu lượt xem.

4. Nguyên văn: technology, entertainment, design, viết tắt là TED.

5. Carnegie Hall là hội trường nhà hát lớn tại Manhattan, thành phố New York, do kiến trúc sư William Burnet Tuthill xây dựng năm 1891 và được đặt theo tên “ông vua ngành thép” Andrew Carnegie. Đây là một trong những điểm biểu diễn âm nhạc cổ điển và đương đại danh tiếng nhất thế giới.

6. Các nhu cầu tác giả liệt kê thuộc Tháp Nhu cầu Maslow (nguyên văn: Maslow’s hierarchy of needs), do nhà tâm lý học Maslow đề xướng vào năm 1934. Các nhu cầu này thuộc nhóm các nhu cầu bậc cao, khác với nhu cầu cơ

bản (vật chất, sự an toàn...) của con người.

7. Nguyên văn: Ecclesiastes.

8. TEDx là các sự kiện TED quy mô nhỏ được tổ chức tại địa phương và bàn về các vấn đề trong cộng đồng, ngoại trừ chủ đề chính trị, kinh doanh và tôn giáo.  
9. Aristoteles (384 – 322 TCN) là nhà triết học và bác học thời Hy Lạp cổ đại, học trò của Plato và là thầy dạy của Alexander Đại đế. Ông được xem là người đặt nền móng cho môn lý luận học.

10. TEDGlobal là hội nghị TED được tổ chức 6 tháng một lần tại nhiều thành phố trên thế giới (khác với hội nghị TED thường niên tại Long Beach, California). Hiện nay, TEDGlobal được tổ chức thường xuyên tại Edinburgh, Vương quốc Anh mỗi mùa hè.

11. Nguyên văn: Meet the Press.

12. Nguyên văn: Golden Circle.

13. Một thể thơ trào phúng cổ của Nhật Bản, còn gọi là bài cú. Điểm độc đáo của thể thơ này là các bài thơ cực ngắn với 17 âm tiết, chia thành ba câu theo nhịp 5-7-5.

14. Nguyên văn: stand-up comic – chỉ những diễn viên hài biểu diễn một mình trước micro trên sân khấu, không có bạn diễn hay phối cảnh. Họ chỉ sử dụng tài hoạt ngôn và điệu bộ của mình để chọc cười khán giả.

15. Nguyên văn: Toastmasters World Champion of Public Speaking.

16. Tác giả sách kỹ năng lừng danh, nổi tiếng với cuốn sách Bảy kỹ năng dành cho người thành đạt (7 Habits of Highly Effective People).

17. John Francis “Jack” Welch, Jr. (1935) là giám đốc doanh nghiệp đã nghỉ hưu kiêm tác giả và kỹ sư hóa sinh. Ông từng là chủ tịch kiêm CEO của General Electric (GE) từ năm 1981 đến 2001. Trong nhiệm kỳ của ông, giá trị của GE đã tăng gấp 40 lần. Khi thôi nhiệm, khoản tiền đền bù ông nhận được từ GE là 417 triệu đô-la, con số cao nhất từng được ghi nhận trong lịch sử.

18. Dilbert là loạt tranh biếm họa do họa sĩ người Mỹ Scott Adams sáng tác, gồm những câu chuyện trào phúng về giới văn phòng với nhân vật trung tâm là chàng kỹ sư Dilbert (do Andrews McMeel Publishing xuất bản lần đầu năm 1989).

Boulangerie: tiệm bánh, bistro: quán rượu, magasin: hiệu tạp hóa (BT).

Túi đồ tường: bốn thói xấu theo quan niệm truyền thống gồm cờ bạc, rượu chè, trai gái, hút xách (BT).

Là chiếc xe hơi đầu tiên được sản xuất hàng loạt tại miền Nam Việt Nam trước 1975 với 4 kiểu dáng khác nhau tùy theo mục đích sử dụng.

HP: Hewlett-Packard Development Company

door to door: Đưa đón tận cửa.

Tạp chí Cẩm nang vui đọc: là tạp chí hàng đầu về quản lí tài chính của Trung

Quốc, do Cao Kiến Hoa (tác giả cuốn sách Không đánh mà thắng) đặt nền móng ban đầu.

USP: Unique Selling Point (hay Unique Selling Proposition) - là một khái niệm trong tiếp thị, chỉ ưu thế bền vững của một thương hiệu hay sản phẩm được xác định với mục đích tạo sự khác biệt rõ rệt, khiến khách hàng quyết định chọn thương hiệu/sản phẩm này thay vì thương hiệu/sản phẩm khác. (Theo wikipedia) Trong kinh tế học, tổng sản phẩm nội địa, tức tổng sản phẩm quốc nội hay GDP (viết tắt của Gross Domestic Product) là giá trị thị trường của tất cả hàng hóa và dịch vụ cuối cùng được sản xuất ra trong phạm vi một lãnh thổ nhất định (thường là quốc gia) trong một thời kỳ nhất định (thường là một năm).

4P: một khái niệm trong marketing: tập hợp các công cụ tiếp thị được doanh nghiệp sử dụng để đạt được trọng tâm tiếp thị trong thị trường mục tiêu, các công cụ gồm có: Product (Sản phẩm), Price (Giá cả), Place (Phân phối), Promotions (xúc tiến thương mại hoặc hỗ trợ bán hàng).

Lý luận đuôi dài: Cái đuôi dài (long tail) là khái niệm mới trong marketing, ra đời khoảng năm 2004. Lý luận này chỉ ra rằng trong kỷ nguyên internet, lợi nhuận không chỉ nằm trong những sản phẩm nổi bật mà còn nằm trong những sản phẩm bình thường dành cho nhiều nhóm khách hàng có nhu cầu riêng biệt. Theo nguyên lý “tích tiểu thành đại”, khi sản phẩm bình thường đạt mốc số lượng lớn nào đó thì lợi nhuận chúng đem lại chắc chắn không ít. (Nguồn: Internet)

OEM: (Original Equipment Manufacturer): Nhà sản xuất thiết bị gốc, là những hãng thực sự sản xuất sản phẩm mặc dù sản phẩm lại mang nhãn hiệu của hãng khác. Đây là các công ty thực sự chế tạo ra một thiết bị phần cứng nào đó. Khác với những người buôn bán lại, làm tăng giá trị hàng hóa, họ là những nhà chế tạo, sửa chữa, đóng gói và bán ra thiết bị phần cứng đó. (Theo Wikipedia).

ODM: (Original Designed Manufacturer): Nhà sản xuất thiết kế gốc. Nhà sản xuất kiểu này cung cấp cho khách hàng tất cả dịch vụ liên quan đến sản phẩm như nghiên cứu và phát triển, định hướng sản phẩm cũng như sản xuất. Khách hàng chỉ cung cấp cho nhà sản xuất chức năng yêu cầu, hiệu suất hoặc thậm chí chỉ cung cấp một khái niệm và nhà sản xuất sẽ thực hiện thành sản phẩm.

Thôn Trung Quan: Khu công nghệ cao của Bắc Kinh (Trung Quốc), được mệnh danh là “Thung lũng Silicon của Trung Quốc”.

Thales: (Khoảng 624 TCN – khoảng 546 TCN), là một triết gia, một nhà toán học người Hy Lạp sống trước thời Socrates, người đứng đầu trong bảy nhà hiền triết của Hy Lạp. Ông cũng được xem là một triết gia đầu tiên trong nền triết học Hy Lạp cổ đại, là “cha đẻ của khoa học”. Tên của ông được dùng để đặt cho một định lý toán học do ông phát hiện ra.

Vicent Van Gogh: (30 tháng 3 năm 1853 – 29 tháng 7 năm 1890), là một danh

hoạ Hà Lan thuộc trường phái hậu ấn tượng. Nhiều bức tranh của ông nằm trong số những tác phẩm nổi tiếng nhất, được yêu thích nhất và cũng đắt nhất trên thế giới.

Lực học lưu thể: Là lực có thể nâng được cơ thể.

Mark-Twain: tên thật là Samuel Langhorne Clemens (30 tháng 11 năm 1835 – 21 tháng 4 năm 1910) là một nhà văn khôi hài, tiểu thuyết gia và là nhà diễn thuyết nổi tiếng của Mỹ.

Franklin.D.Roosevelt: (1882 - 1945), Tổng thống thứ 32 của Mỹ.

Winston Churchill: (1874 - 1965), Thủ tướng Anh trong thế chiến thứ hai.

Adolf Hitler: (1889 - 1945), trùm phát xít Đức quốc xã.

Einstein: Albert Einstein (14 tháng 3 năm 1879 – 18 tháng 4 năm 1955), là nhà vật lý lý thuyết người Đức và là người đã phát hiện ra thuyết tương đối. Ông đạt giải Nobel Vật lý năm 1921 cho những cống hiến của ông đối với Vật lý lý thuyết, đặc biệt cho sự khám phá ra định luật của hiệu ứng quang điện.

Napoléon: Napoléon Bonaparte (15 tháng 8 năm 1769 – 5 tháng 5 năm 1821) là một nhà quân sự và nhà chính trị kiệt xuất người Pháp.

Tru-man: Harry S. Truman (8 tháng 5 năm 1884 – 26 tháng 12 năm 1972) là Phó tổng thống thứ 34 (1945) và là Tổng thống thứ 33 của Hoa Kỳ (1945–1953), kế nhiệm Nhà Trắng sau cái chết của Franklin D. Roosevelt.

Victoria: Alexandrina Victoria , (24 tháng 5 năm 1819 – 22 tháng 1 năm 1901), Nữ vương của Vương quốc Liên hiệp Anh và Ireland từ (20 tháng 7, 1837) cho tới khi bà chết. Sự cai trị của bà kéo dài 63 năm, kéo dài hơn so với các vị quân chủ nào trước đó.

Hành Khuốc Tăng: Sư đi bộ không mang đồ đạc bên người, hóa độ và gieo duyên cho chúng sinh.

Darwin: Charles Robert Darwin (12 tháng 2 năm 1809 – 19 tháng 4 năm 1882) là một nhà nghiên cứu người Anh nổi tiếng trong lĩnh vực tự nhiên học. Ông là người đã phát hiện và chứng minh rằng mọi loài đều tiến hóa theo thời gian từ những tổ tiên chung qua quá trình chọn lọc tự nhiên.

Mandela: Nelson Rolihlahla Mandela (18 tháng 7 năm 1918 - 5 tháng 12 năm 2013) là tổng thống Nam Phi từ năm 1994 đến 1999, và là tổng thống Nam Phi đầu tiên được bầu cử dân chủ theo phương thức phổ thông đầu phiếu.

Dale Carnegie: Dale Breckenridge Carnegie (24 tháng 11 năm 1888 – 1 tháng 11 năm 1955) là một nhà văn, nhà thuyết trình Mỹ và là người phát triển các lớp tự giáo dục, nghệ thuật bán hàng, huấn luyện đoàn thể, nói trước công chúng và các kỹ năng giao tiếp giữa mọi người.

Peso: là tên gọi của đơn vị tiền tệ do Tây Ban Nha và một số nước, vùng lãnh thổ thuộc Tây Ban Nha phát hành.

Socrate : (469?–399 TCN), (470–399 TCN). Là một triết gia Hy Lạp cổ đại,

người được mệnh danh là bậc thầy về truy vấn.

John Davison Rockefeller: (1839 – 1937) là một nhà công nghiệp người Mỹ, người đóng vai trò quan trọng trong ngành công nghiệp dầu mỏ thời sơ khai, người sáng lập công ty Standard Oil và đồng thời cũng là một nhân vật gây tranh cãi trong lịch sử nước Mỹ. Ông được xem là một trong những người giàu nhất lịch sử với tài sản tương đương khoảng hơn 663 tỷ USD so với USD năm 2007 (theo thống kê của Forbes).

Eisenhower: (A. Dwight David Eisenhower; 1890-1969), Tổng thống Mĩ thứ 34 (1953-1961).

Alexandre Dumas: (1824-1895), còn gọi là Dumas con. Tiểu thuyết gia, kịch gia nổi tiếng của Pháp thế kỷ 19.

Hegel: (Georg Wilhelm Friedrich Hegel; 1770 - 1831), nhà triết học duy tâm khách quan, đại biểu xuất sắc của triết học cổ điển Đức, người xây dựng nên phép biện chứng duy tâm. Triết học của Hegel là đỉnh cao của chủ nghĩa duy tâm Đức cuối thế kỉ 18 - đầu thế kỉ 19.

Napoleon Hill: (26 tháng 10 năm 1883 ngày 8 tháng 11 năm 1970) là một tác giả người Mỹ, một trong những người sáng lập nên môn “thành công học” (là khoa học về sự thành công của cá nhân). Tác phẩm được cho là nổi tiếng nhất của ông có tên “Nghĩ giàu làm giàu” (Think and Grow Rich) là một trong những cuốn sách bán chạy nhất mọi thời đại.

Galileo Galilei: (15 tháng 2 năm 1564 – 8 tháng 1 năm 1642) là một nhà thiên văn học, vật lý học, toán học và triết học người Ý.

Ronald Reagan: (6 tháng 2 năm 1911 – 5 tháng 6 năm 2004) là tổng thống thứ 40 của Hoa Kỳ (1981–1989). Trước đó, ông là thống đốc thứ 33 của California (1967–1975), và từng là diễn viên truyền hình.

32 triệu tích tắc: một năm nhuận có  $3600 \times 24 \times 366 = 31.622.400$  giây.

Abraham Lincoln: (12 tháng 2 năm 1809 – 15 tháng 4 năm 1865), còn được biết đến với tên Abe Lincoln, tên hiệu Honest Abe, Rail Splitter, Người giải phóng vĩ đại, là Tổng thống thứ 16 của Hoa Kỳ từ tháng 3 năm 1861 cho đến khi bị ám sát vào tháng 4 năm 1865.

George Washington: (22 tháng 2 năm 1732 – 14 tháng 12 năm 1799), tổng thống đầu tiên của Mỹ, là nhà lãnh đạo chính trị và quân sự có ảnh hưởng lớn đối với quốc gia non trẻ Hoa Kỳ từ năm 1775 đến năm 1799.

ions of the competing values framework (tạm dịch : Lời nhà xuất bản: Các ứng dụng của cấu trúc giá trị cạnh tranh). Human Resource Management 32 (1): 1-7.

1. V.M. Petrov đầu những năm 1990 di cư sang Israel. Hiện nay là chủ tịch Hiệp hội TRIZ - Israel (Association TRIZ - Israel).

2. E. Zlotina đầu những năm 1990 di cư sang Israel. Mất ngày 8.12.1998 vì bệnh

ung thư.

3. V.V. Mitrofanov lúc đó là hiệu trưởng Đại học nhân dân sáng tạo khoa học - kỹ thuật Leningrad và hiện nay là Chủ tịch Đoàn chủ tịch Hiệp hội TRIZ quốc tế có trụ sở đóng tại Saint Petersburg.

4. Tạp chí 'Kỹ thuật và khoa học' được thành lập từ năm 1894, ra hàng tháng, xuất bản tại Moskva, chuyên về khoa học, kỹ thuật và sản xuất. Thời kỳ chính quyền Xô viết, tạp chí trực thuộc Hội đồng liên bang các hiệp hội khoa học - kỹ thuật.

5. Đó là hai quyển sách: . V.V. Mitrofanov và T.A. Emeliantseva. 'Đào tạo các nhà sáng chế và hợp lý hóa tại Đại học nhân dân sáng tạo khoa học - kỹ thuật'. Leningrad, 1987.; . G.I. Ivanov. '... Và hãy bắt đầu sáng chế'. Nhà xuất bản Đông Xibiri, Irkutsk, 1987. BTSK số 3/1999, trang 16 có tóm tắt chuyến đi dạy TRIZ của G.I. Ivanov tại thành phố Cáp Nhĩ Tân, Trung Quốc.

\* Cô Valentina Nikolaevna Zhuravliova – vợ Thầy Altshuller đã từ trần cũng tại thành phố Petrozavodsk, Liên bang Nga ngày 12/3/2004, thọ 71 tuổi. Sau khi Thầy Altshuller mất năm 1998, Cô dành toàn bộ thời gian còn lại của cuộc đời mình cho việc thu thập, hệ thống hóa lại và xuất bản các tư liệu, tài liệu và tác phẩm của Thầy Altshuller.

Có ghi rõ trong Dụ Am văn tập của Phan Huy Ích.

Lúc ở Quy Nhơn bà chỉ có 2.000 nữ binh, ra Phú Xuân mới tổ chức thêm. Số voi này là voi mới. Voi bà đã luyện tập ở Quy Nhơn, đều phân phát cho các trấn. Bà chỉ đem ra Phú Xuân thốt voi đầu đàn bà thường cưỡi.

Núi Thị Dã thuộc về Tuy Phước, phía tây nam có núi Bà Thanh, có đường đi đến suối Nam Thủỷ ở Phú Yên. Người Thượng dùng đường này để qua lại Phú Yên và Quy Nhơn.

Cù Lao Xanh, Chàm gọi là Poulo Gambia, nằm giữa hải phận Phú Yên và Quy Nhơn.

Lúc bấy giờ Cách Thủ chưa bị lấp, đường nước thông thương với đường Thị Nại ở phía nam thuộc về Tuy Phước.

Núi Hương An ở phía đông, núi An Tượng ở phía tây, có đường liên lạc xuyên qua các ngọn núi liền dãy.

Em rể vua Cảnh Thịnh, chồng công chúa là con gái Bùi Thái hậu.

Trương Đăng Đồ người làng Mỹ Khê, quận Sơn Tịnh, tỉnh Quảng Ngãi (chú ruột Trương Đăng Quế). Văn võ toàn tài. Bà phu nhân sắc đẹp, võ giỏi, cùng nữ tướng Bùi Thị Xuân và bà họ Trần vợ Đô Đốc Tuyết là chỗ thâm giao.

Thơ của Nguyễn Bá Thuận đề sách Tây Sơn lương tướng ngoại truyện của Nguyễn Trọng Trì. Thơ 8 câu, đây là cặp luận. Câu thơ đại ý nói: Đến ơn nước, một tấm thân đầy cả mật (can đảm đầy mình). Nghìn năm giao tình với nhau, chỉ lấy tấm lòng mà luận thi phi.

Chắc có lỗ thông hơi trong đá nên đèn không tắt. Khoảng 1929-1930, Tản Đà tiên sinh có đến viếng mộ. Lúc ấy hai tảng đá vẫn còn. Cuộc viếng mộ có đăng trên báo. Nay không còn thấy.

Những vôi đá của ba ngôi mộ bị quật vẫn còn sót ít nhiều. Ba ngôi mộ không bị phá vẫn còn, nhưng nắng mưa làm hư nhiều lắm. Một ngôi ở trong vườn họ Từ, một ngôi nằm ở trước ngõ họ Phan, một ngôi nằm ở nơi gò Vườn Xoài, cạnh con đường liên hương từ Kiên Mỹ đi xuống. Không ai dám nhận những ngôi mộ này là của gia đình, vì hình phạt của nhà Nguyễn rất tàn khốc.

Câu này thường nghe hát ở nhiều nơi rằng: Ruộng đồng mặc sức chim bay, Biển hồ lai láng mặc tài cá đua. Câu này có tính cách phổ thông. Câu kia, màu sắc địa phương đắm thắm. Đá Hàng là phụ lưu của sông Côn, chảy từ Nam ra Bắc, ở giữa làng Trinh Tường và Phú Phong. Từ chỗ giao thủy Đá Hàng và sông Côn thì sông chia làm hai chảy xuống phía đông, một gọi là sông Trước chảy sát địa phận làng Phú Phong, Xuân Hòa, một gọi là sông Sau chảy xuyên qua Phú Lạc, Kiên Mỹ, Thuận Nghĩa. Nơi sông Sau từ Phú Lạc xuống Kiên Mỹ nước rất sâu, khoảng đó gọi là Hàng Thuyền. Trên bờ có miếu, miếu ấy là miếu của làng Phú Lạc lập để thờ ba anh em nhà Tây Sơn. Có người lầm tưởng trong miếu này để sắc thần làng Kiên Mỹ. Sự thật thì sắc thần để tại nhà viên thủ chỉ. Còn miếu thờ thần ở phía sau đình Kiên Mỹ.

Hỷ là tên tộc của Tạo.

Quân Tây Sơn áo đỏ. Dẫn chứng: Quân dung đâu mới lạ thường, Mũ mao, áo đỏ chật đường kéo ra. (Đại Nam quốc sử diễn ca – Lê Ngô Cát và Phạm Đình Toái)

TripBarometer: chuyên trang thống kê của trang web TripAdvisor. (BT)

Check-in: từ tiếng Anh, có nghĩa là đăng ký phòng ở khách sạn. (BT)

Bán chéo: tiếng Anh là cross-sale, là một phương pháp bán hàng khiếu người mua trả nhiều tiền hơn để mua thêm sản phẩm hoặc dịch vụ khác loại với sản phẩm và dịch vụ đã chọn mua. (B.T)

Jonas M. Luster: cựu đầu bếp, chuyên gia ẩm thực người Mỹ. (BT)

# Table of Contents

## LỜI NÓI ĐẦU

### Phần I. NGHỀ KHÁCH SẠN TẠI VIỆT NAM

#### CHƯƠNG 1. AI ĐUẨA NGHỀ KINH DOANH KHÁCH SẠN VÀO VIỆT NAM?

#### CHƯƠNG 2. CÁC TIÊU CHUẨN KHÁCH SẠN QUỐC TẾ CỦA VIỆT NAM VÀ THẾ GIỚI

1. Ai tổ chức đánh giá xếp hạng khách sạn?
2. Đánh giá xếp hạng khách sạn như thế nào?
3. Các tiêu chí đánh giá xếp hạng khách sạn.

#### CHƯƠNG 3. TRẢI NGHIỆM KHÁCH HÀNG VỚI CÁC LOẠI HÌNH DỊCH VỤ KHÁCH SẠN TẠI VIỆT NAM

1. Khách sạn thương mại (business/city hotel)
2. Khách sạn sân bay (airport hotel)
3. Khách sạn sân golf (golf hotel)
4. Khách sạn/khu nghỉ dưỡng sòng bạc (casino hotel/resort)
5. Khách sạn căn hộ (condo hotel)
6. Khách sạn con nhộng (capsule hotel)
7. Khu nghỉ dưỡng (resort)
8. Căn hộ dịch vụ (serviced apartment)

#### CHƯƠNG 4. VĂN HÓA KHÁC NHAU, BIỂU HIỆN KHÁC NHAU, KỲ VỌNG DỊCH VỤ KHÁC NHAU

1. Khách hàng đến từ Nhật Bản
2. Khách hàng đến từ Trung Quốc
3. Khách hàng đến từ các nước Hồi giáo
4. Khách hàng đến từ Mỹ

#### CHƯƠNG 5. NGHỀ KHÁCH SẠN, CHO BẠN VÀ CHO TÔI

1. Cơ cấu tổ chức
2. Lộ trình công danh

### Phần II. BÁN HÀNG VÀ TIẾP THỊ

#### CHƯƠNG 1. CÁC PHÂN KHÚC TRONG KINH DOANH KHÁCH SẠN

1. Kênh trực tiếp
2. Kênh đại lý lữ hành
3. Kênh đại lý trực tuyến

4. Hợp đồng công ty (corporate)

CHƯƠNG 2. CÁC KỸ THUẬT TIẾP THỊ SẢN PHẨM DỊCH VỤ KHÁCH SẠN

1. Quảng cáo.

2. Khuyến mãi.

3. Quan hệ công chúng.

Phần III. ĐẶT PHÒNG VÀ QUẢN LÝ DOANH THU

CHƯƠNG 1. ĐẶT PHÒNG

CHƯƠNG 2. QUẢN LÝ DOANH THU

Phần IV. TIỀN SẢNH

CHƯƠNG 1. SAI PHÁI

CHƯƠNG 2. LỄ TÂN

Phần V. BUỒNG PHÒNG

CHƯƠNG 1. DỌN PHÒNG

CHƯƠNG 2. GIẶT LÀ

Phần VI. NHÀ HÀNG VÀ TIỆC

CHƯƠNG 1. NHÀ HÀNG

CHƯƠNG 2. TIỆC

Phần VII. DỊCH VỤ GIẢI TRÍ

CHƯƠNG 1. TRONG NHÀ

1. Tivi

2. Spa

3. Câu lạc bộ trẻ em

4. Quầy bar

5. Tiệc cocktail

CHƯƠNG 2. NGOÀI TRỜI

Phần VIII. KỸ THUẬT & AN NINH

CHƯƠNG 1. KỸ THUẬT

CHƯƠNG 2. AN NINH

Phần IX. KIỂM SOÁT TÀI CHÍNH

Phần X. NHÂN SỰ & ĐÀO TẠO

CHƯƠNG 1. NHÂN SỰ

CHƯƠNG 2. ĐÀO TẠO

LỜI KẾT

TÀI LIỆU THAM KHẢO

GIỚI THIỆU SÁCH CÙNG TÁC GIẢ

NGHỀ DỊCH VỤ KHÁCH HÀNG QUA ĐIỆN THOẠI

GIỚI THIỆU SÁCH CÙNG TÁC GIẢ

TELESALES - TIẾP THỊ BÁN HÀNG QUA ĐIỆN THOẠI

GIỚI THIỆU SÁCH CÙNG TÁC GIẢ  
BÍ MẬT TÁI CẤU TRÚC VÀ MÔ HÌNH KINH DOANH